

«Espace_réservé2» [Page de garde]

HEC MONTRÉAL

Les comportements de mobilisation des employés en contexte de COVID-19

**Par
Kétura Benoit**

**Sciences de la gestion
Spécialisation développement organisationnel**

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

Juillet 2021
© Kétura Benoit 2021

Résumé.

La présente recherche contribue au champ d'études sur les comportements de mobilisation. À notre connaissance, aucune recherche empirique ne s'est intéressée à la mobilisation en période de pandémie. Notre objectif est d'identifier les leviers des comportements de mobilisation des employés dans un contexte tumultueux qu'est la pandémie de COVID-19. Ainsi, ce travail de recherche présente une étude empirique qui examine la relation directe entre le télétravail, le stress, les changements apportés dans l'organisation du travail (variables de la COVID-19) et les comportements de mobilisation (variable dépendante). De plus, elle a pour but d'étudier le rôle médiateur de la reconnaissance au travail et du soutien organisationnel perçu dans la relation entre les variables de la COVID-19 et les comportements de mobilisation. Enfin, elle cherche à comprendre l'effet modérateur du leadership serviteur et du partage d'information dans la relation entre nos trois variables de la COVID-19 et notre variable dépendante. Pour tester nos hypothèses, nous avons opté pour une approche hypothético-déductive. Un questionnaire de 53 questions a été distribué sur les réseaux sociaux (LinkedIn et Facebook) et nous avons également utilisé la méthode boule de neige pour maximiser la collecte de données. Nos différentes démarches nous ont permis de recueillir les données auprès d'un échantillon de 153 salariés et cadres, de tout secteur d'activité confondu.

Les résultats de cette recherche ont démontré qu'en contexte de COVID-19, le télétravail et les changements apportés dans l'organisation du travail ont un effet positif sur les comportements de mobilisation. En revanche, le stress influence négativement notre variable dépendante. Les analyses mettent également en lumière le rôle modérateur du leadership serviteur et du partage de l'information dans la relation négative entre le stress et les comportements de mobilisation. Le stress contribue à augmenter les comportements de mobilisation lorsque le partage d'informations ou le leadership serviteur est faible. De plus, les résultats de cette étude révèlent le rôle médiateur du soutien organisationnel perçu et de la reconnaissance non monétaire dans la relation indirecte entre le stress et les comportements de mobilisation.

Bien que cette étude comprenne quelques limites, notamment la période au cours de laquelle elle a été effectuée et la taille de l'échantillon, elle contribue à l'avancée théorique sur les comportements de mobilisation, et ce, en période de COVID-19. Ce travail de recherche peut servir

de guide autant pour les praticiens en ressources humaines que pour les chefs d'entreprise, car elle met en évidence plusieurs leviers favorisant la mobilisation du personnel en contexte de pandémie.

Mots clés : [mobilisation, COVID-19, comportements de mobilisation, leadership serviteur, soutien organisationnel perçu, caractéristique liée à la tâche, pandémie, organisation du travail, télétravail, reconnaissance non monétaire, partage de l'information,] **Méthodes de recherche :** [questionnaire, SPSS, échelle de Likert]

Abstract.

This research contributes to the field of study on mobilization behavior. To our knowledge, no empirical research has focused on mobilization during a pandemic. Our objective is therefore to identify the factors of employee engagement behaviors in the tumultuous context of the COVID-19 pandemic. Thus, this research work presents an empirical study that examines the direct relationship between telecommuting, stress, changes in work organization (COVID-19 variables) and mobilization behaviors (dependent variable). It also aims to investigate the mediating role of job recognition and perceived organizational support in the relationship between COVID-19 variables and engagement behaviors. Finally, it seeks to understand the moderating effect of servant leadership and information-sharing in the relationship between our three COVID-19 variables and our dependent variable.

To test our hypotheses, we opted for a hypothetical-deductive approach. A questionnaire comprised of 53 questions was distributed on social networks (LinkedIn and Facebook) and we also used the snowball method to maximize data collection. Our different approaches allowed us to collect data from a sample of 153 employees and managers, from all sectors of activity.

The results of this research showed that in the context of COVID-19, telecommuting and changes in work organization have a positive effect on engagement behaviors. In contrast, stress negatively influences our dependent variable. The analyses also highlight the moderating role of servant leadership and information sharing in the negative relationship between stress and engagement behaviors. Stress contributes to increased engagement behaviors when information sharing is high and when servant leadership is low. Furthermore, the results of this study reveal the mediating role of perceived organizational support and non-monetary recognition in the indirect relationship between stress and engagement behaviors.

Although this study has some limitations, including the time in which it was conducted and the sample size, it contributes to the theoretical advancement of engagement behaviors in times of COVID-19. This research work can serve as a guide for both human resources practitioners and business leaders, as it highlights several factors for employee mobilization in the context of a pandemic.

Keywords: [mobilization, COVID-19, mobilization behaviors, servant leadership, perceived organizational support, task-related characteristic, pandemic, work organization, telecommuting, non-monetary recognition, information sharing] **Research Methods:** [questionnaire, SPSS, likert scale]

Table des matières

<i>Résumé</i>	<i>III</i>
<i>Abstract</i>	<i>V</i>
<i>Figures</i>	<i>IX</i>
<i>Liste des tableaux</i>	<i>X</i>
<i>Liste des abréviations</i>	<i>XI</i>
<i>Remerciements</i>	<i>XII</i>
Introduction	1
Le contexte de recherche	1
La problématique de recherche	2
La question de recherche	3
Les contributions potentielles de la recherche	4
L'organisation du mémoire	5
1 Revue de la littérature	6
1.1 Les changements constatés dans le monde du travail avec la pandémie	7
1.1.1 Le concept de télétravail.....	9
1.1.2 Le télétravail et la COVID-19.....	12
1.1.3 Le concept de stress.....	13
1.1.4 L'organisation du travail.....	15
1.2 Le concept de la mobilisation	19
1.2.1 La différence entre la mobilisation en tant que processus VS mobilisation en tant que comportements.....	22
1.2.2 Les indicateurs de mobilisation selon les gestionnaires des ressources humaines.....	23
1.2.3 Les comportements de mobilisation et les concepts apparents	24
1.2.3.1 Comportements de citoyenneté organisationnelle	25
1.2.3.2 Comportements de performance contextuelle ou performance organisationnelle.....	27
1.2.3.3 Comportements prosociaux.....	28
1.2.3.4 Spontanéité organisationnelle.....	31
1.2.3.5 Comportement hors du rôle ou extrarôle.....	32
1.2.3.6 Comportements de mobilisation ou mobilisation individuelle	33
1.2.4 L'importance de s'intéresser aux comportements discrétionnaires	35
1.2.5 Distinction entre motivation, et engagement.....	37
1.3 Les antécédents des comportements de mobilisation	39
1.3.1 Les pratiques des ressources humaines à haute performance.....	40
1.3.1.1 Partage de l'information.....	41
1.3.1.2 Reconnaissance non monétaire au travail.....	42
1.3.2 Soutien organisationnel perçu.....	43
1.3.3 Le leadership serviteur.....	44
2 Modèle et hypothèses	47
2.1 Modèle théorique	47
2.2 Hypothèse de recherche	50

2.2.1	Hypothèses de relation directe.....	50
2.2.1.1	Hypothèse 1.....	50
2.2.1.2	Hypothèse 2.....	51
2.2.1.3	Hypothèses 3.....	52
2.2.2	Hypothèse de médiation et de modération.....	53
2.2.2.1	Hypothèse 4.....	53
2.2.2.2	Hypothèse 5.....	55
2.2.2.3	Hypothèse 6.....	56
2.2.2.4	Hypothèse 7.....	57
3	<i>Methodologie</i>	58
3.1	Devis de recherche	58
3.2	Choix du terrain et outils de collecte de données	59
3.3	Description de notre échantillon	60
3.4	Les instruments de mesure	65
3.4.1	Mesure des variables médiatrices.....	66
3.4.2	Mesure des variables modératrices.....	67
3.4.3	Mesure de la variable dépendante.....	69
3.4.4	Mesure des variables indépendantes.....	71
4	<i>Présentation des résultats</i>	75
4.1	Analyses factorielles confirmatoires	75
4.2	Analyse de cohérence interne	78
4.3	Analyses descriptives et analyses de corrélation	79
4.3.1	Analyses descriptives.....	79
4.3.2	Corrélations.....	80
4.4	Régressions linéaires	83
5	<i>Discussion sur les résultats</i>	90
5.1	Rappel des Hypothèses et validation	91
5.2	Résumé des résultats	91
5.2.1	Résultats en lien avec le télétravail (H1).....	91
5.2.2	Résultats en lien avec le stress (H2).....	93
5.2.3	Résultats en lien avec l'organisation du travail [H3].....	94
5.2.4	Résultats en lien avec le SOP [H4].....	95
5.2.5	Résultats en lien avec la reconnaissance non monétaire (H5).....	96
5.2.6	Résultats en lien avec le leader serviteur (H6).....	97
5.2.7	Résultats en lien avec le partage de l'information (H7).....	98
5.3	Limites	99
5.4	Forces	100
5.5	Apports théoriques et pratiques	101
5.6	Avenues de recherches futures	104
	<i>Conclusion</i>	105
	<i>Annexe 1 Questionnaire en ligne</i>	106
	<i>Bibliographie</i>	134

Figures

FIGURE 1 : MODÈLE DE MOBILISATION, TREMBLAY ET WILS.....	35
FIGURE 2 : MODÈLE THÉORIQUE	49
FIGURE 3. INTERACTION ENTRE LE STRESS ET LE LEADERSHIP SERVITEUR.....	87
FIGURE 4. INTERACTION ENTRE LE STRESS ET LES PRATIQUES DE PARTAGE D'INFORMATIONS	89

Liste des tableaux

TABLEAU 1 : COMPORTEMENTS DE SPONTANEITE ORGANISATIONNELLE SELON GEORGE ET BRIEF (1992).....	31
TABLEAU 2 : COMPORTEMENTS HORS RÔLE ET LEUR DÉFINITION SELON VAN DYNE & COLL., (1995)	33
TABLEAU 3 : HYPOTHÈSE DE RECHERCHE DU MÉMOIRE	50
TABLEAU 4 SEXE	61
TABLEAU 5 ÂGE	61
TABLEAU 6 NIVEAU DE SCOLARITÉ	62
TABLEAU 7 ANCIENNETÉ.....	62
TABLEAU 8 CATÉGORIES D'EMPLOI.....	63
TABLEAU 9 TAILLE DE L'ENTREPRISE.....	63
TABLEAU 10 SECTEURS D'ACTIVITÉ	64
TABLEAU 11 STATUTS D'EMPLOI.....	65
TABLEAU 12 : ÉCHELLE DE MESURE SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERÇU.....	66
TABLEAU 13 : ÉCHELLE DE MESURE RECONNAISSANCE NON MONÉTAIRE.....	67
TABLEAU 14 : ÉCHÈLE DE MESURE LEADERSHIP SERVITEUR.....	68
TABLEAU 15 : ÉCHELLE DE MESURE PARTAGE DE L'INFORMATION	69
TABLEAU 16 : ÉCHELLE DE MESURE COMPORTEMENTS DE MOBILISATION	70
TABLEAU 17 : ÉCHELLE DE MESURE ORGANISATION AU TRAVAIL	72
TABLEAU 18 : ÉCHELLE DE MESURE STRESS AU TRAVAIL.....	73
TABLEAU 19 : RÉCAPITULATIF DES ÉCHELLES UTILISÉES	74
TABLEAU 20 RÉSULTATS DES ANALYSES FACTORIELLES CONFIRMATOIRES : INDICES D'AJUSTEMENT	77
TABLEAU 21 : RÉSULTATS DE FIABILITÉ POUR CHACUNE DE NOS ÉCHELLES	78
TABLEAU 22 MATRICE DE CORRÉLATION.....	82
TABLEAU 23 : RÉSULTATS DES ANALYSES DE RÉGRESSIONS POUR LES COMPORTEMENTS DE MOBILISATION	84
TABLEAU 24 RÉCAPITULATIF DES HYPOTHÈSES ET LEUR VALIDATION	91

Liste des abréviations

- OCB: Organizational citizenship Behavior (comportements de citoyenneté organisationnelle)
- OCBO : Comportements de citoyenneté organisationnelle dirigés vers l'organisation
- OCBI : Comportements de citoyenneté organisationnelle dirigés vers l'individu
- RH: Ressources humaines
- PRHP : Pratiques des ressources humaines à haute performance
- TIC : Technologie de l'information et de communication
- SOP : Soutien organisationnel perçu
- LS : Leadership serviteur
- ET : Écart-type

Remerciements

D'abord et avant tout, mes remerciements s'adressent à mon directeur de mémoire, Christian Vandenberghe qui par son expertise et son expérience m'a guidé dans la réalisation de ce mémoire. Je tiens à souligner son implication dans toutes les étapes de ma rédaction.

À mes parents, je vous remercie de m'avoir insufflé le désir de me surpasser. Vos encouragements ont été pour moi une source de motivation, je vous dédie mes succès présents et futurs.

À mes deux grandes sœurs qui ont toujours su bien mener leur rôle, vous êtes des modèles irréprochables, je vous remercie pour les moments de détente partagés ensemble, qui m'ont permis de me déconnecter quand j'avais l'impression que tout devenait impossible.

À mon ami Richardson qui a toujours cru en moi, je te remercie. Tu m'as toujours donné la force pour y arriver. Ton support, tes encouragements, ton amitié m'ont aidé dans la réussite de ce projet. Nous irons célébrer cette victoire lorsque tu te remettras sur pieds.

À Jasmine, mon amie des vingt dernières années, merci d'avoir été ma première lectrice. Je te dis également merci pour ton support et tes conseils.

Je remercie également, mon coach professionnel, Guillaume Poirier St-Pierre pour sa précieuse collaboration dans la réalisation de ce mémoire. Dès le premier jour, tu m'as aidé à y voir plus clair ; par tes suggestions et tes commentaires, j'ai réussi à aller plus loin.

Introduction

Le contexte de recherche

L'année 2020 a été marquée par une pandémie qui a bouleversé le monde du travail. En effet, au mois de mars 2020, le Québec a assisté à une augmentation du nombre de cas de COVID-19 dans la province et les villes avoisinantes. Cette situation a porté le gouvernement à prendre les mesures nécessaires rapidement pour éviter la propagation du virus et minimiser l'impact de la crise sur l'économie québécoise. Les entreprises de leur côté n'ont pas pris de temps également pour s'adapter à ce changement abrupt : le télétravail s'est rapidement généralisé avec la COVID-19. D'ailleurs, d'après un sondage mené par le Président de la (Chambre de Commerce et d'Industrie de Québec [CCIQ] ,2020) 57 % des Québécois ont pratiqué du télétravail au tout début de la pandémie en 2020. Un autre sondage de Statistique Canada révèle que près d'un tiers des entreprises rapportent que leur personnel a travaillé à distance durant le *lock down*. Pour conclure, une enquête menée au Québec par le Réseau pour un Québec Famille (cité dans Tremblay, D. G., 2020), indique un taux de 48 % de télétravail en mai 2020, comparativement à un taux de 10,15 % avant la COVID-19.

Outre ce changement observé, nous avons assisté à l'émergence de différentes plateformes technologiques facilitant les rencontres et réunions virtuelles. La pandémie a aussi mis en évidence l'importance pour les gestionnaires et les employés de développer des compétences d'agilité et de polyvalence afin de s'adapter à cette nouvelle réalité du travail. Certains employés ont pour leur part connu des modifications dans leurs tâches initiales. En effet, une enquête menée par Saba et Cachat-Rosset (2020) auprès de 6750 personnes a révélé que 33 % des répondants rapportent que la nature de leurs tâches a changé en télétravail. Nous pourrions en dire long sur les transformations occasionnées par la COVID-19, elles sont si nombreuses ; cependant, ce qui nous intéresse le plus c'est de comprendre les leviers déclencheurs des comportements de mobilisation des employés durant cette crise inattendue et turbulente.

Notre intérêt pour cette recherche s'est développé, car les comportements de citoyenneté organisationnelle sont considérés comme un élément clé de l'efficacité organisationnelle. Ces comportements seraient d'autant plus désirables du point de vue de l'organisation qu'ils permettent d'accroître les ressources disponibles et réduisent la nécessité d'établir des mécanismes de contrôle

formels et coûteux (Organ, 1988, cité dans Tremblay & coll., 2000). Dans la même veine, Katz (1964, p. 132) note « qu'une organisation qui dépend uniquement des comportements prescrits dans un contrat de travail constitue un système social très fragile ». « Les descriptions de tâches ne pouvant pas englober toute la gamme des comportements nécessaires aux organisations pour atteindre leur objectif, » il est pertinent pour les organisations de s'intéresser aux comportements discrétionnaires (Cité dans Tremblay, 2005).

Sans dire qu'il est difficile pour une entreprise de créer des conditions propices à la mobilisation, nous croyons que ce défi est d'autant plus grand considérant les différentes transformations constatées dans le monde du travail depuis la pandémie. Nous verrons dans les chapitres suivants les leviers à mettre en place pour favoriser l'adoption de ces comportements productifs chez les employés en contexte de COVID-19.

La problématique de recherche

Dans un contexte aussi turbulent tel que nous le connaissons aujourd'hui, poussant tout un chacun à s'adapter, il est intéressant de soulever les leviers déclencheurs de comportements de mobilisation chez les employés. Nous faisons face aujourd'hui à un monde de travail virtuel, un sentiment d'isolement, une gestion des employés à distance, une perte de contact humain, ce qui peut affecter la performance des employés. D'ailleurs, une étude menée par Boulet (2020), professeur à l'université Trois-Rivières, a permis de documenter une baisse de performance chez les employés. En effet, 43 % des répondants de ce sondage ont indiqué que la crise a réduit leur performance au travail. Ces résultats sont intéressants et nous amènent à nous demander si la crise n'a pas aussi freiné les employés à adopter des comportements discrétionnaires. En ce sens, nous nous intéressons aux leviers susceptibles d'influencer les comportements de mobilisation malgré la pandémie.

Nous le verrons bientôt dans les chapitres suivants, mais mentionnons rapidement que les comportements de mobilisation renvoient aux comportements discrétionnaires qui ne font pas partie du contrat de travail de l'employé, mais qui sont bénéfiques pour l'organisation et ses membres.

Sachant que ces comportements procurent à une entreprise des avantages concurrentiels, favorisent la performance organisationnelle (Organ, 1977 ; Bateman & Organ, 1983 ; Smith & coll., 1983),

voire en constituent même l'élément déterminant (Van Scotter & Montowidlo, 1996 ; Vonvay, 1999), nous avons jugé important d'approfondir la recherche sur ce sujet, et ce, dans un but de contribuer à enrichir la littérature.

La question de recherche

Ce mémoire s'inscrit dans le cadre général de recherche portant sur les comportements de mobilisation. Au regard de la revue de la littérature, plusieurs experts se sont intéressés à la question des comportements de mobilisation au travail (Tremblay & Wils, 2005). Cependant, à notre connaissance, aucune étude n'est encore portée sur l'adoption de ces dits comportements en contexte de COVID-19. Cette recherche vise alors à déterminer des facteurs susceptibles de favoriser de tels comportements chez les employés en période de crise. Particulièrement, elle a pour but de répondre à la question suivante :

Quels sont les leviers qui peuvent entraîner des comportements de mobilisation malgré les changements imposés en raison de la pandémie de COVID-19 ?

De cette question de recherche découle notre objectif de vérifier l'influence de certaines pratiques sur notre variable dépendante. Plusieurs études mettent en exergue de nombreux facteurs pouvant contribuer aux comportements de mobilisation. Parmi les nombreux facteurs, nous pouvons citer les pratiques de gestions des ressources humaines, le style de leadership serviteur et la perception de soutien organisationnel. Notre étude tentera d'examiner la contribution de ces antécédents à la variance des comportements discrétionnaires, tout en tenant compte de la situation de pandémie. Il s'agira notamment de mettre en évidence si les variables de la COVID-19 ont une influence exclusive.

Les contributions potentielles de la recherche.

À ce jour, nous ne savons pas combien de temps durera la pandémie, mais nous savons que la mobilisation restera toujours une préoccupation constante et un enjeu de taille pour les organisations. De ce fait, cette étude sera un apport notable à la recherche déjà menée par plusieurs chercheurs. La contribution théorique que nous attendons est relative à l'analyse de données originales nous permettant d'examiner les relations empiriques entre les variables de la COVID-19 (télétravail, stress, changements dans l'organisation du travail), les pratiques de gestion des ressources humaines, le style de leadership serviteur, le soutien organisationnel perçu et la variable dépendante : les comportements de mobilisation. Néanmoins, il est intéressant de noter que la contribution la plus importante de cette recherche concerne la relation entre les variables de la COVID-19 et les comportements discrétionnaires. Comme nous l'avons souligné dans la première section, aucune étude n'a jusqu'à présent examiné cette relation. Nous croyons donc que notre recherche sera d'une grande pertinence théorique, car elle pose des hypothèses nouvelles qui n'ont pas, à notre connaissance, fait l'objet de recherches antérieurement. Elle permettra d'en connaître davantage sur les antécédents des comportements de mobilisation, ce en contexte de pandémie. Par ailleurs, sur le plan pratique, elle sera une réponse aux différents questionnements qui pourraient être soulevés. En conséquence, ce mémoire pourra servir comme cadre de référence pour les employeurs, gestionnaires ou tout professionnel en ressources humaines intéressés par le sujet.

L'organisation du mémoire

Ce mémoire sera composé des chapitres suivants : la revue de littérature, le cadre conceptuel ou modèle théorique, la méthodologie, l'analyse et la discussion des résultats et la conclusion.

Dans un premier chapitre, nous présenterons la revue de littérature en commençant par clarifier les concepts de la mobilisation, de comportements de mobilisation et les construits avoisinants. Nous aborderons également dans une section, l'importance de s'intéresser à la mobilisation et la différence existante avec les concepts voisins tels l'engagement et la motivation. Dans un deuxième chapitre, nous décrirons notre cadre conceptuel et les hypothèses retenues sur la base de la recension des écrits. Par la suite, le troisième chapitre visera à exposer notre méthodologie, l'enquête, les échelles utilisées, et la description des participants. En autres, nous présenterons également notre échantillon ainsi que la méthode d'analyse statistique retenue. Au quatrième chapitre nous analyserons les résultats du sondage effectué. Nous poursuivrons le cinquième chapitre par une discussion et une interprétation des résultats et confronterons nos hypothèses de départ. Pour conclure, nous effectuerons un rappel de la problématique et nous soulignerons également les apports de nos travaux ainsi que ses limites du point de vue théorique, empirique et méthodologique, et proposerons des avenues de recherche.

1 Revue de la littérature

Pour mieux comprendre les fondements de cette recherche, ce chapitre vise d'abord et avant tout à présenter les théories pertinentes du mémoire. Tout au long de la recension des écrits, nous présenterons les études empiriques reliées à chacune de nos variables. Par ailleurs, étant donné que le sujet du mémoire porte principalement sur les comportements de mobilisation, nous avons jugé intéressant de présenter tous les concepts avoisinants afin de permettre une meilleure compréhension de ce construit. En revanche, il est important de préciser d'emblée que pour les fins de notre recherche, tous ces termes seront groupés sous le vocable de comportements de mobilisation. Afin d'éviter toute forme de confusion, nous avons retenu ce terme qui constitue un construit plus large que les concepts de comportements de citoyenneté organisationnelle, de comportements prosociaux, et de comportements de mobilisation proposés par Wils et coll. (1998).

Ce chapitre sera subdivisé de la façon suivante : en premier lieu, nous traiterons de nos trois variables de la COVID-19, à savoir : les changements dans l'organisation du travail, le télétravail, et le stress. En deuxième lieu, nous présenterons la variable dépendante, soit les comportements de mobilisation. Pour terminer, nous exposerons les variables médiatrices (le support organisationnel perçu, la reconnaissance non monétaire) et modératrices (le leadership serviteur et le partage d'informations).

1.1 Les changements constatés dans le monde du travail avec la pandémie

Mars 2020, le Québec fait face à une crise sanitaire provoquée par la COVID-19. Le contexte de pandémie a généré des transformations majeures dans le monde du travail. Ces changements ont affecté tous les secteurs d'activités confondus et tout type d'emploi. D'une part, le secteur de l'enseignement a enregistré une perte importante, avec une mise à pied de 72 600 enseignants (-23 %). D'autre part, le secteur de l'hébergement et de la restauration à lui seul a encaissé des pertes de 64 400 emplois, soit la chute la plus forte en pourcentage (-24 %). Le secteur du commerce de gros et de détails a connu une perte de 31 400 emplois (-4,7 %) sur les 663 550 emplois qu'il avait avant la pandémie (Noreau, 2020 p. 2). Finalement, la pandémie a frappé rudement l'écosystème de l'aviation, avec une chute de 66 % de la fréquentation en 2020, selon Brian Pearce, chef économiste de l'Association Internationale du Transport Aérien (cité dans Agence France Presse, 2021). Les pertes financières de quelques compagnies aériennes s'élèvent à 118 milliards de dollars en 2020 et plus de 90 000 emplois ont été supprimés entre mars et décembre 2020. Par ailleurs, les autres bouleversements constatés dans le monde du travail sont le déploiement du télétravail de façon brusque et inattendue, l'isolation sociale entre les collègues, le stress et l'anxiété des salariés et l'épuisement professionnel. Les méthodes de gestion des équipes de travail ont été révisées également. À distance, la gestion par contrôle ne semble plus fonctionner. Le télétravail a rapidement amené un nouveau style de gestion pour certains gestionnaires, passant d'un management de contrôle à un management de confiance, d'autonomie et de responsabilisation. En effet, pour Diar (2020, cité dans Frimousse & Peretti, 2020 p.58), « le télétravail bouleverse la relation managériale et notamment le rôle du gestionnaire avec des relations fondées sur la confiance et non sur contrôle, et un degré d'autonomie du collaborateur ». Ainsi, l'employé est évalué sur sa capacité à atteindre ses objectifs et non sur le nombre d'heures travaillées. De surcroît, nous ne pouvons pas faire abstraction de l'intégration rapide de nouvelles modalités de travail exigeant aux employés d'être agiles, en leur confiant de nouvelles responsabilités, non incluses dans leur contrat de travail, et ce à distance. Par conséquent, nous avons pu réaliser qu'outre les « *hard skills* » les « *softs skills* » (agilité, polyvalence, créativité,

adaptation, relationnel) sont tous aussi sollicités et même indispensables pour bien appréhender ce changement.

Selon une enquête menée par Saba & Cachat-Rosset (2020), avant la COVID-19, au moins 53 % des répondants n'avaient jamais ou presque expérimenté le télétravail. De plus, une autre enquête menée par l'Organisation Internationale du Travail (OIT) nous informe qu'en 2019, quelque 260 millions de personnes travaillaient à leur domicile, soit environ 7,9 % du nombre total de travailleurs. La COVID-19 a fait bondir ce taux à environ 20 % durant les premiers mois de la pandémie, estime l'agence. En admettant que plusieurs études relatent les avantages liés au télétravail (Bailyn, 1989 ; Crossan & Burton, 1993 ; Olson, 1987 cités dans Standen & coll., 1999), nous nous demandons ce qu'il en est dans un contexte de confinement total et d'isolement maximal. Il s'avère important de mentionner que le télétravail a été forcé, même imposé à tous les employés du jour au lendemain, considérant la situation imprévisible. Dans un tel contexte, nous ne pouvons pas considérer le télétravail uniquement sous l'angle d'un avantage offrant la flexibilité aux salariés, comme le démontrent plusieurs études (Staines & coll., 1983) puisque cela leur a été imposé. Le télétravail est passé d'une pratique occasionnelle à une pratique habituelle. De surcroît, étant donné que la crise est arrivée de manière fortuite, les entreprises n'ont pas eu le temps d'anticiper le télétravail et d'assurer immédiatement la sécurité des employés dans un environnement résidentiel. Nous ne nions pas ces nombreux avantages, mais nous voulons prendre le temps de le placer dans son contexte actuel, celui de la pandémie avec des équipes dispersées en télétravail complet. D'ailleurs, « bien que des recherches existent depuis longtemps sur le télétravail, les recommandations pour qu'il fonctionne bien sont à l'opposé de ce que l'on vit en ce moment » s'exclame d'entrée de jeu Ariane Ollier-Malaterre, professeure à l'École des sciences de la gestion du Département d'organisation et ressources humaines de l'UQAM (cité dans Auger, 2020).

Le télétravail est déjà enraciné et les gestionnaires semblent de plus en plus ouverts à l'idée de laisser leurs employés, majoritairement cadres et professionnels (70 %), à travailler de chez eux. 13,1 % des entreprises ont déclaré qu'il est probable ou très probable qu'elles offrent à plus d'employés la possibilité de faire du télétravail après la pandémie, rapporte (l'Institut de la Statistique du Québec [ISQ], 2020). De plus, toujours selon ce même rapport, plus du tiers des

entreprises au Québec ont déclaré que 10 % ou plus de leur effectif feront du télétravail après la pandémie. Également, d'après un sondage mené en 2020 (Saba & Cachat-Rosset, 2020) auprès de 6750 personnes, 52 % des employés ont manifesté une volonté de poursuivre le télétravail après la pandémie. Ces données demeurent intéressantes et nous informent que les changements engendrés par la COVID-19 vont perdurer. Par conséquent, nous tenterons dans ce mémoire d'identifier les leviers des comportements de mobilisation en période de COVID-19, mais, de prime abord, nous commencerons par une présentation des études empiriques de certains concepts clés.

1.1.1 Le concept de télétravail

Nous avons abordé la notion du télétravail dans le chapitre précédent ; toutefois, nous jugeons pertinent de consacrer une section à ce concept, étant donné qu'il est une variable qui sera prise en compte dans nos hypothèses.

Le télétravail a commencé à devenir populaire aux États-Unis depuis la crise pétrolière des années 1970, avec les travaux de Jack Nilles, qui recherchait une solution à la congestion automobile (Bailey & Kurland, 2002 ; Mokhtarian & coll., 2005, cités dans Allen & coll., 2015). Emblématique de changements actuels de conception du travail et du lieu du travail (Bailey & Kurland, 2002), le télétravail jouit d'un immense intérêt dans la littérature. Télétravail ou travail à distance sont des termes génériques qui englobent une série de lieux de travail éloignés, notamment la maison, les télés centres et les espaces de travail partagé (Staden & coll., 1999). Le télétravail est selon la définition de l'Accord National Interprofessionnel du 19 juillet 2005 « une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail et dans laquelle un travail, qui aurait pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière ». Il implique de travailler à l'extérieur de l'organisation pendant au moins une partie de la semaine ou pendant des périodes spécifiques. Bailey & Kurland (2002) ont mentionné que certaines parties de la littérature le définissent comme un travail à temps plein (toujours à la maison, jamais au « travail »). En effet, dans le contexte de pandémie, cette définition reflète bien notre réalité. Les auteurs poursuivent en le présentant comme un arrangement alternatif au cours duquel les employés effectuent ailleurs,

des tâches qui sont normalement effectuées dans un lieu de travail principal ou centre, pour au moins une partie de leur quart de travail, en ayant recours aux technologies de l'information pour interagir avec d'autres personnes à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation (Bailey & Kurland, 2002 ; Baruch, 2001 ; Feldman & Gainey, 1997). Dans la définition présentée, le domicile est le lieu principal considéré comme substitut au travail, en revanche les télécentres et les bureaux à distance peuvent être considérés comme des alternatives également (Davis & Polonko, 2001; Hill; Miller; Weiner & Colihan, 1998 cités dans Gajendran & Harisson, 2007). Ainsi, nous pouvons constater qu'une première perspective représente le télétravail comme un mode de flexibilisation. Le télétravail n'implique pas seulement la distance entre l'employé et son organisation, mais va bien au-delà de ces deux éléments. En effet, Standen & coll., (1999) ont identifié cinq variables importantes du télétravail : a) le degré d'utilisation des technologies de l'information pour faciliter la communication entre les employés et son bureau, b) la répartition du temps entre les bureaux et le domicile, c) une communication avec les autres employés, d) une communication avec les clients et d'autres parties prenantes, et e) l'intensité des connaissances, entre autres le niveau d'autonomie des télétravailleurs. Toutefois, la plupart des études sur le télétravail (ex. Baruch, 2000 ; Frolick & coll., 1993 ; Pérez & coll., 2002 cités dans Saba & Cachat- Rosset, 2020) le définissent à partir de deux principales dimensions : (1) un lieu de travail à distance hors du lieu conventionnel de travail et (2) un travail à distance accompli à l'aide de technologies de l'information et des communications (TIC). Pour les fins de notre étude, nous considérons la définition de Saba & coll. (2020) qui se traduit par : « le travail depuis son domicile en utilisant les technologies d'information et de communication (téléphones intelligents/smartphones, applications, logiciels, vidéoconférence, dossiers partagés, etc.). »

Plusieurs auteurs ont relevé des avantages et des inconvénients de ce construit. D'un côté, la flexibilité des horaires que procure le télétravail permet aux employés de mieux concilier leur vie professionnelle et vie personnelle (Duxbury & coll., 1998 ; Golden & coll., 2006 ; Hill & coll., 1998 ; Maruyama & coll., 2009 ; Rau & Hyland, 2002 ; Suh & Lee, 2017 cités dans Saba & Rosset, 2020 p.9). Dans ce même ordre d'idées, le télétravail est reconnu pour améliorer les performances au travail, et permet un accroissement de la productivité (Bailyn, 1988 ; Dubrin, 1991 ; Frolick & coll., 1993 ; Hartman; Stoner & Arora, 1991 ; Olson, 1987 ; Quaid & Lagerberg, 1992, cité dans Daniels & coll., 2001), une meilleure concentration et qualité du travail (Bailyn, 1988 ; Frolick &

coll., 1993 ; Manning, 1985 ; Olson, 1987 cités dans Daniels & coll., 2001), et une réduction de l'absentéisme (Frolick & coll., 1993 cités dans Daniels & coll., 2001).

D'un autre côté, certains considèrent le télétravail comme un désavantage qui peut intensifier les conflits en augmentant la perméabilité du travail par rapport aux frontières familiales (par exemple, Igarria & Guimarães, 1999 ; Standen et coll., 1999). Des experts ont également relevé des préoccupations relatives au télétravail, notamment l'appauvrissement des relations entre les collègues de travail (Golden, 2006 b ; Nardi & Whittaker, 2002 cités dans Gajendran & Harrison, 2007), la diminution des communications entre les télétravailleurs et les autres organisations (Daft & Lengel, 1986 cités dans Gajendran & Harrison, 2007), entre autres la diminution de la présence sociale (Short ; Williams & Christie, 1976 cités dans Gajendran & Harrison, 2007). Il a été démontré aussi que la fréquence du télétravail a un impact significatif sur les résultats du travail tels que la satisfaction au travail, le sentiment d'isolement, l'identification organisationnelle et l'identité (Wiesenfeld & coll. 1999 ; Bailey & Kurland, 2002 ; Golden & Veiga, 2005 ; Thatcher & Zhu, 2006 cités dans Gajendran & Harrison, 2007). De plus, la fréquence du télétravail est susceptible d'affecter le degré d'identification des télétravailleurs avec l'organisation (Allen & coll. 2003) et ses objectifs et valeurs (Thatcher & Zhu, 2006). En effet, une question couramment soulevée à propos du télétravail est qu'il peut donner aux télétravailleurs le sentiment d'être socialement isolés du lieu de travail au point de se sentir « invisibles pour l'entreprise » comme l'ont rapporté récemment plusieurs études empiriques (par exemple, Taskin, 2007). Par conséquent, le télétravail peut affecter le bien-être lié au travail par des résultats tels que la réduction des interactions avec les collègues de travail, et l'introduction du travail dans le foyer familial.

Une deuxième perspective le présente comme un mode d'organisation du travail. « Celle-ci s'est véritablement révélée en temps de pandémie » (Saba & Cachat-Rosset, 2020, p. 9). Elle montre que « l'utilisation des Technologies d'informations et de communication (TIC) dans le cadre du télétravail n'est pas seulement un moyen de communication, mais aussi un moyen de reconfiguration du travail » (Baker, 2006, cité dans Saba & Cachat-Rosset, 2020, p. 9). En contexte de pandémie, « le télétravail s'est révélé être un mode à la fois de flexibilisation et d'organisation du travail permettant aux employés de travailler en tout lieu et en tout temps (Bailey & Kurland, 1999 ; Scaillerez & Tremblay, 2016 cités dans Saba & Cachat-Rosset, 2020 p. 10) ». En effet, il

est apparu comme une solution permettant aux entreprises tant publiques que privées de maintenir une partie de leur activité économique. En totalité ou en partie, 38,7 % de l'ensemble des entreprises du Québec ont déclaré avoir accordé le travail à domicile à leurs employés tous les jours de la semaine dès le mois de mars 2020 (Scaillerez, 2020 p.1).

1.1.2 Le télétravail et la COVID-19

Nous avons présenté le travail dans son contexte global, mais nous voulons jeter un regard particulier sur cette pratique en situation de COVID-19. La pandémie a contraint bon nombre d'entreprises qui étaient ouvertement réfractaires au télétravail à le mettre en place, et ce, très rapidement. Le travail à distance, malgré l'opportunité qu'il a offerte aux entreprises de poursuivre leurs activités, a entraîné plusieurs contraintes. Nous pouvons en premier lieu commencer par souligner l'émergence de la « fatigue Zoom (Sardeshmukh & coll., 2012). En deuxième lieu, la perte de contact humain entre les équipes de travail qui a eu comme conséquence significative, le sentiment d'isolement. En effet, selon une enquête menée lors de la première vague de COVID-19 par Saba & coll. (2020, p.20), «16 % des répondants ont affirmé avoir ressenti un isolement vis-à-vis de l'organisation, alors que 57 % ont ressenti un isolement vis-à-vis de leurs collègues ». Alors que dans les médias on entendait souvent parler de distanciation sociale, l'isolement social reste une préoccupation pour les travailleurs en situation de télétravail. Même lorsque celui-ci ne concerne qu'une partie du temps de travail, le salarié a le sentiment de perdre une certaine part du vécu collectif (Tremblay, 2005). Ainsi, dans un contexte où il y est consacré entièrement, ce sentiment peut augmenter. Premièrement, le travail à distance crée une tension entre l'expérience d'être physiquement absent de son lieu de travail, et celle de travailler et être suivi par son cadre et ses pairs, dans l'intimité de sa propre habitation (Sewell & Taskin, 2015). Deuxièmement, il impose un mode de communication au-delà des frontières de l'entreprise qui n'est pas aisée à mettre en œuvre (Vartiainen & coll., 2007). Être loin du lieu de travail, ajouté aux longues heures de travail continu peuvent induire des sentiments de solitude et d'isolement. Le travailleur est confronté à un paradoxe : une autonomie et une flexibilité lui permettant de concilier travail et vie privée, mais en même temps, il risque de détériorer la communication avec ses collègues et son gestionnaire (Gajendran & Harrison, 2007). Dans ce même d'ordre d'idées, il a même été suggéré

que les télétravailleurs consacrent au moins 20 % de leur temps de travail au bureau pour éviter de tels sentiments d'isolement (Fairweather, 1999).

Il importe de souligner que malgré la flexibilité présentée par le télétravail, il crée un stress professionnel lié à des facteurs tels que la surcharge de travail, les délais serrés, les horaires de travail intenses et longs, une incapacité de se déconnecter et moins de temps pour se reposer. En plus, il faut tenir compte du fait que certains employés étaient pris au premier confinement avec des responsabilités familiales, qui pour leur part, peuvent être une autre source de stress. Par ailleurs, des statistiques ont démontré que plusieurs facteurs sont des causes de stress pour les travailleurs en situation de télétravail COVID-19. Par exemple, nous pouvons citer le fait de s'occuper d'un proche parent ou de sa famille tout en maintenant ses engagements professionnels. Chez certains, des indices d'épuisement voire de détresse sont apparus.

1.1.3 Le concept de stress

Le terme stress ou « syndrome général d'adaptation » (Selye, 1936 cités dans Selye, 1973) est utilisé pour la première fois au XIV^e siècle pour désigner la souffrance, l'adversité ou la détresse (Lumsden, 1981). Il est défini selon Selye, (1973) comme une réponse non spécifique identique et unique que donne le corps à toute demande qui lui est faite. La notion de réponse non spécifique fait référence aux réponses physiologiques provoquées par une demande de l'environnement semblable, et ce, peu importe la nature, de la demande. (Morin & Aubé, 2007, p.147). Il est aussi défini comme « un déséquilibre perçu important entre le besoin et la capacité de réponse dans une situation où l'impossibilité de répondre à des conséquences perçues importantes » (McGrath, 1976). Selye (1974) décrit le stress en trois phases : premièrement la phase d'alarme au cours de laquelle l'organisme mobilise des forces de défense face à une situation donnée. À ce stade-ci, le niveau de stress descend sous le niveau normal. Deuxièmement, la phase d'adaptation ou de résistance au stress, pendant laquelle il déploie de l'énergie pour résister au stress, ainsi les résistances de la personne vont passer largement au-dessus du seuil normal. Finalement, l'étape d'épuisement qui est la phase au cours de laquelle les ressources biologiques et psychologiques deviennent insuffisantes. D'autres chercheurs, dont Henri Laborit (1914, cités dans Légeron, 2008), abondent sur cette même lancée et définissent le stress « comme une réaction assurant la survie de l'organisme face à un danger. Il comprend deux dimensions : le stress physiologique qui

est un état d'alarme de l'organisme face à une agression physique de l'environnement ; et le stress psychosocial qui est une réaction à un phénomène interactif ».

On ne saurait aborder la notion de stress, sans faire référence à la théorie transactionnelle de Lazarus & Folkman (1984). Ces auteurs présentent une nouvelle approche du stress, intégrant la dimension cognitive. Le modèle dynamique de Lazarus stipule qu'une émotion est déclenchée par l'interaction entre un individu et son environnement. L'émotion est déterminée après qu'une double évaluation cognitive soit faite par l'individu. Dans un premier temps, il interprète la menace de l'élément stressant en fonction des variables situationnelles. Dans un second temps, il va analyser les moyens qu'il a à sa disposition et les actions qu'il peut tenter pour y faire face. Ainsi, il ressort qu'un individu est stressé quand son niveau de stress accumulé dépasse le seuil optimal d'adaptation et qu'il commence à manifester des signes d'épuisement. Il est important de souligner qu'il existe deux types de stress, le bon et le mauvais. Cependant, quelle que soit sa nature, il renvoie au syndrome général d'adaptation, car il exige de notre organisme une adaptation particulière au-delà des normes physiologiques, biologiques, et psychologiques.

Selon French, Rogers et Cobb (1974, cité dans Neboit & coll., 2002), le stress au travail résulterait d'une « discordance entre d'une part les capacités d'une personne et les exigences de sa tâche, et d'autre part entre les besoins de la personne et ceux pouvant être satisfaits par son environnement ». Cette définition met l'accent sur la notion de déséquilibre quantitatif (trop/pas assez de travail) et qualitatif (excède les compétences/ne permet pas la mise en œuvre des capacités réelles) ; et sur la dimension interne (personne, capacité, besoin) et externe (tâche, environnement) (Neboit & coll., 2002).

À travers la revue de la littérature, plusieurs études démontrent des corrélations positives entre le stress et la santé des travailleurs, que ce soit au niveau cardio-vasculaire (Belkic & coll., 2004) ou de la santé mentale (Bourbonnais et coll., 1996; Niedhammer & coll., 1998 ; Stansfeld & coll., 1999). De plus, selon une étude récente, plus de la moitié des employés subissent un stress intense, et deux tiers ont de la difficulté à se concentrer sur leur travail en raison du stress (Karatepe & coll., 2018). Un sondage du Réseau de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) et l'Institut *Consumer Science & Analytics* (2009) évoque également que la majorité des salariés (41 %) qui se déclarent stressés le sont en raison de leur vie professionnelle. L'organisation dans le travail fait partie des causes principales génératrices de stress au travail (40 %), ensuite on retrouve la satisfaction des exigences personnelles (38 %), la relation avec les

collègues et supérieure (31 %) et les changements dans le travail (31 %). Nous pouvons de notre côté ajouter la maladie de COVID-19 comme une autre source de stress chez les Québécois et Québécoises. En effet, le travail a connu au cours de la dernière année des transformations majeures dans son organisation. Nous avons mentionné dans les chapitres précédents : mises à pieds massifs, modifications dans la répartition des tâches, l'émergence des nouvelles technologies, etc. L'ensemble de ces bouleversements n'est pas sans laisser de trace sur la santé des employés qui les subissent.

Au cours du mois de mars et mai 2020, pendant la période de confinement, l'Institut National de la Santé Publique du Québec (INSPQ) rapporte que plus d'un québécois sur 10 vivait une détresse psychologique problématique et percevait sa santé mentale comme passable ou mauvaise. Près de quatre personnes sur dix ont confirmé que leurs sentiments d'anxiété et d'inquiétude avaient augmenté dans les quinze jours précédant le sondage. La pandémie a engendré un sentiment de stress causé par l'insécurité sanitaire et financière qui guettait les employés ou leurs proches (Belzunegui-Eraso & Eroo-Garcés, 2020 ; Prime ; Wade & Browne, 2020 ; Sood, 2020 cités dans Saba & Cachat-Rosset, 2020). On a assisté également à une hausse de 11 % de la consommation d'antidépresseurs au cours de la première semaine de septembre 2020 par rapport à la même période en 2019, révèle Express Scripts Canada (ESC). Au niveau de la fonction publique, le Syndicat de la fonction publique et parapublique du Québec (SFPQ) a mené un sondage auprès de ses membres et a obtenu des données inquiétantes de cette enquête : plus du tiers des fonctionnaires interrogés, soit 37 %, éprouvent davantage de stress. De toutes ces informations combien pertinentes, il nous semble justifier de nous attendre à une relation négative et significative entre le stress et les comportements discrétionnaires.

1.1.4 L'organisation du travail

Même si l'organisation du travail est l'objet de discussions, d'innovations et d'affrontements dans les milieux patronal, syndical et universitaire (Rondeau, 1999 cités dans Tremblay & coll., 2005), il n'existe pas de consensus sur sa définition. Le concept de l'organisation du travail coïncide avec l'apparition du métier de l'artisan et a par la suite évolué avec la révolution industrielle entre le XVe et VXIIIe siècle. Plusieurs écoles de pensées ont présenté différentes approches de l'organisation du travail. Toutefois, il s'avère important de préciser qu'Adam Smith et Babbage sont les premiers auteurs à avoir abordé la question.

Trois courants de pensée (Coutrot, 1998) apportent une définition de l'organisation du travail. D'un premier abord, l'organisation de travail fait référence à l'aménagement scientifique du travail (Taylor 1911) et de certaines structures organisationnelles (Fayoll, 1916). Un deuxième courant du type humaniste définit l'organisation de travail comme la relation entre l'employé, son milieu de travail, ses tâches, ses collègues et ses superviseurs (Simard, 2002). Ce courant se base sur l'idée que pour motiver les employés, il faut les amener à performer et le travail doit lui-même être motivant et intéressant. Enfin, le courant sociotechnique présente l'organisation du travail comme un processus dynamique organisant les relations entre les employés et la technologie de manière à produire efficacement tout en favorisant un environnement de travail motivant et adéquat (Foucher, 1993). Les employés y sont considérés comme des personnes ayant une valeur en soi et constituant ainsi une ressource (Foucher, 1993). Ce courant sociotechnique place les ressources humaines au centre de tous les processus de production (Tremblay & coll., 2005).

Parmi les diverses approches de l'organisation du travail, nous nous intéressons à celle de Hackman et Oldham (1976). Les travaux de ces auteurs s'inscrivent dans le courant de pensée humaniste et sont axés sur la motivation intrinsèque au travail (la théorie des caractéristiques de travail). Pour les fins de notre recherche, nous l'avons trouvée pertinente, car elle s'attarde sur les attributs spécifiques des tâches qui influencent directement ou indirectement les réponses affectives et les comportements des employés (Turner & Lawrence, 1965). Selon la théorie des tâches, la façon dont le travail est organisé peut avoir un impact positif ou négatif sur la motivation de l'employé. En effet, les auteurs postulent trois états psychologiques critiques de la motivation intrinsèque au travail : la signification du travail, la responsabilité pour les résultats du travail et la connaissance des résultats effectifs des activités du travail. Cela sous-tend que l'employé doit considérer son travail comme étant important en fonction de son système de valeurs ; se sentir responsable des résultats de ce travail, et en connaître les résultats. Il ressort donc que la motivation au travail peut être davantage reliée à la façon dont les tâches sont réparties et gérées qu'aux dispositions personnelles des personnes qui les accomplissent (Hackman & Oldham, 1976). D'après ces auteurs, un employé va analyser l'importance de ses tâches en tenant compte de cinq critères : la variété des habiletés (le degré auquel un emploi requiert une variété d'activités différentes dans l'accomplissement du travail) ; l'intégrité (identité) de la tâche (le degré auquel un emploi peut être accompli du début jusqu'à la fin avec un résultat tangible) ; l'importance (signification) de la tâche (le degré auquel un emploi a un impact substantiel sur la vie d'autres

personnes) ; l'autonomie (le degré auquel un travail procure à l'employé la liberté, l'indépendance et la discrétion nécessaires pour planifier son travail) ; le feedback du travail (le degré auquel la réalisation des activités requises par le travail fournit à l'individu une information directe et claire sur son efficacité ou sa performance) (Hackman & Oldham, 1980, p.77-80).

L'approche axée sur la motivation intrinsèque au travail met l'accent sur des points très importants relatifs à l'adoption de comportements motivationnels chez un employé par rapport à une tâche. Ces critères sont notamment les connaissances, les habiletés, la force du besoin de croissance et la satisfaction du contexte. En conséquence, si un employé juge qu'il a les connaissances et habiletés pour faire un travail, il manifestera des comportements positifs ; à l'inverse, il sera frustré et malheureux s'il ne les possède pas. Il est important aussi de mentionner que les employés n'apprécient pas tous les possibilités offertes par un travail enrichi, même lorsqu'ils sont en mesure de bien le faire (Hackman & Oldham, 1980). Les auteurs évoquent également que l'enrichissement des tâches peut avoir des effets positifs ou négatifs sur l'entreprise, dépendamment de la compétence des employés dont les emplois sont modifiés (Hackman & Oldham, 1980, p. 93).

Bien que cette approche se concentre principalement sur la motivation des employés, nous croyons que sa contribution sera utile pour notre analyse. Nous n'affirmons pas que la motivation est une condition *sine qua non* à la mobilisation, mais elle demeure certainement un facteur souhaitable (Tremblay & coll., 2005). D'ailleurs, ces auteurs s'entendent pour la considérer comme une sous-composante de la mobilisation.

L'organisation du travail prend aussi ses assises dans la théorie valorisant-ambiance de Herzberg (1966). Herzberg et ses collaborateurs (1959) étudient les facteurs qui engendrent une attitude positive au travail. Pour Herzberg, si le travail n'est pas en accord avec la nature humaine, s'il ne conduit pas à la satisfaction au travail, il faut l'enrichir. C'est ainsi qu'il distingue deux grandes dimensions de l'enrichissement : l'élargissement horizontal qui consiste à ajouter des tâches de même nature que celles que l'employé effectue déjà ; et l'enrichissement vertical du travail, qui consiste à restructurer le travail en confiant à l'employé des tâches effectuées à d'autres niveaux de l'organisation.

L'organisation du travail est un aspect important, que ce soit pour les employés ou pour l'entreprise. Il a été démontré que la nature du travail d'un employé constitue un volet important de sa qualité de vie au travail (Paquin, 1986). La productivité des employés dépend de la façon

dont le travail est réparti dans l'organisation et de la manière dont les emplois sont définis (Paquin, 1986).

1.2 Le concept de la mobilisation

La mobilisation, de son étymologie *mobilis*, est un terme qui depuis plus d'une vingtaine d'années est abordé dans les organisations. Au fil des années, elle s'est traduite par de nombreuses théories issues de la motivation, de la satisfaction, de l'organisation du travail (Laflamme, 1998), de l'engagement et de la performance (Pedneault, 2000 cités dans Laflamme, 1998). Désignée par nos voisins américains sous le concept du « *high commitment management* » ou « *commitment oriented personnel management* » (Walton, 1985 ; Lawler, 1986 cités dans Tremblay & coll., 2005), elle est souvent abordée sous différentes perspectives et de ce fait peut porter à confusion. Le terme « *high commitment* » est fréquemment utilisé (à tort) de manière interchangeable avec des termes comme « *high involvement* » et « *high performance* », le premier étant plus répandu au Royaume-Uni et les deux derniers dans la littérature américaine (Gould-Williams, 2004). Si auparavant, le concept de mobilisation était l'apanage du secteur militaire « l'effort de guerre » (Tremblay & Wils, 2005 ; Guerrero & Sire, 2001), il est aujourd'hui vu comme une force motrice de performance.

Voyons dans les lignes qui suivent un aperçu des écrits sur la mobilisation.

D'abord et avant tout, en nous référant à l'ouvrage de référence à savoir le dictionnaire de la langue française, le Larousse (2020), la mobilisation est définie sous différents angles. « Elle consiste à faire appel à l'action de quelqu'un, d'un groupe ; être pour quelqu'un, un groupe d'un intérêt suffisant pour les faire agir ; utiliser des forces, y faire appel, les réunir en vue d'une action ». Ce que nous pouvons relever rapidement de cette définition comme mots clés est : groupe et action.

Selon Dion (1986, cité dans Laflamme, 1998), la mobilisation est « l'action entreprise en vue de motiver le personnel vers l'atteinte d'objectifs précis ». Un peu plus tard, d'après Laflamme (1998), elle consiste à « canaliser les efforts et les énergies des individus et des groupes afin que ces derniers atteignent un ou des objectifs identifiés par l'organisation et qu'ils maintiennent leurs efforts pendant une certaine période ». Pour Qui (1999 p.330), au niveau organisationnel, la mobilisation est « un processus de ralliement et d'incitation des différents segments de l'organisation à entreprendre une action conjointe pour réaliser des objectifs communs de changement ». D'autres auteurs dont Louart et Beaucourt (1992, p. 55) avancent que la

mobilisation est « un moyen de faire converger les efforts individuels, en les intégrant à une dynamique globale qui répond aux objectifs de l'organisation ». Pour mobiliser les employés, l'entreprise doit mettre en place des pratiques, programmes qui facilitent l'émergence de comportements productifs. « Mobiliser n'est pas manipuler les personnes, il ne s'agit pas de manier une baguette magique pour obtenir que les autres agissent conformément aux orientations prises par l'organisation, avec ou contre leur gré » (Laflamme, 1998). Somme toute, mobiliser les employés consiste à « mettre en place des pratiques de gestion qui ne les laissent pas indifférents, mais qui au contraire les rejoignent (valeurs, motivations, besoins) » (Tremblay & coll., 2005). Selon Levy-Leboyer (1984, cité dans Tremblay & coll., 2005), tout comme « le verbe motiver, le verbe mobiliser ne peut exister sans complément. Les dirigeants d'entreprises font souvent l'erreur de demander que le personnel [se mobilise] comme s'il s'agissait d'une qualité permanente ; mais il n'y a pas de petit génie de la mobilisation qui transforme chacune des personnes en travailleur zélé ou qui la condamne à être la pire des indifférentes » (Levy-Leboyer, 1984 cités dans Tremblay et coll., 2005).

Au Québec, les travaux de Michel Tremblay (1994) sont très reconnus et considérés comme un jalon important, un cadre de référence pour son apport à la littérature. Pour lui, la mobilisation est d'abord et avant tout un phénomène collectif. Quant à Bichon (2005), il soutient que la mobilisation est un concept ayant une orientation collective. Pour parler de mobilisation, « il faut impérativement faire mention d'une cause commune » (Tremblay & Wils, 2005). Ainsi, elle est définie comme « une masse critique d'employés qui accomplissent des actions (faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunéré ou non), bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective » (Tremblay & Wils, 2005). La mobilisation prend vie « lorsque les efforts sont canalisés dans trois directions : les efforts d'amélioration continuent, les efforts d'alignement stratégique, et les efforts de coordination spontanée avec les autres » (Rondeau & coll., 1994). « Une personne mobilisée est donc une personne qui ne ménage pas ses efforts, physiquement ou mentalement, pour faire de la qualité totale (amélioration continue), pour créer de la valeur ajoutée (alignement stratégique) et pour agir en équipe (coordination spontanée) » (Tremblay & Wils, 2005). Nous inspirant de la méthodologie du livre mobilisation des personnes au travail de Tremblay & coll. (2005), nous allons passer en revue les termes clés de cette définition.

« Une masse critique d'employés. »

Ceci fait référence à un groupe d'employé suffisant, qui manifeste des actions discrétionnaires positives. Selon Tremblay et Wils (2005), nous ne pouvons pas parler de mobilisation sans parler de coopération. Si quelques individus mettent leurs énergies pour accomplir une œuvre collective, il n'y a pas pour autant mobilisation, rapporte Tremblay & coll. (2005).

« Qui accomplit des actions bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective ».

La mobilisation implique une action positive, et est créatrice de valeur que ce soit pour les autres ou pour l'organisation. Il est important de clarifier ici, selon Tremblay (2005), qu'un employé motivé n'est pas forcément mobilisé si ses efforts déployés pour accomplir une tâche n'ont pas pour objectif de viser une œuvre collective. Pour illustrer ce postulat, l'auteur prend en exemple un joueur de hockey. Celui qui marque le plus de buts n'est pas pour autant mobilisé si son objectif est de faire le « m'as-tu vu ». En revanche, celui qui prend le temps de coopérer avec ses coéquipiers, qui fait des passes réfléchies et calculées dans le but de contribuer à la victoire de l'équipe, est considéré comme mobilisé.

« Des actions faisant partie ou non du contrat de travail ».

Nous ne pouvons pas parler de démobilité si l'employé respecte strictement les conditions établies de son contrat de travail. Les travaux de Rondeau & coll. (1994) ont soulevé trois indicateurs pour apprécier le niveau de mobilisation des employés.

1. « Des efforts au-delà des exigences : la disponibilité dont fait preuve l'employé, ses initiatives personnelles et l'attention particulière qu'il porte aux coûts et aux conséquences de ses actions ».
2. « L'efficacité des employés : le degré de productivité, la qualité des produits et services et les coûts de production ».
3. « La collaboration manifestée par les employés : la qualité du travail, les suggestions apportées et l'entraide au travail ».

« Des actions rémunérées ou non ».

L'aspect pécuniaire n'est pas à tenir en compte quand il s'agit de mobilisation. Les recherches de Coleman et Borman (2000) énoncent que le concept de performance de citoyenneté implique la manifestation de comportements tels la courtoisie et l'altruisme. Ainsi pour ces auteurs, la mobilisation évoque des comportements discrétionnaires, volontaires, non rémunérés. Toutefois, un employé qui accomplit des actions rémunérées est tout aussi mobilisé que celui qui le fait gratuitement. La mobilisation implique des actions volontaires sans s'attendre à recevoir des récompenses matérielles ou sociales en retour (Walster & Piliavin, 1972 cités dans Tremblay & coll., 2005).

1.2.1 La différence entre la mobilisation en tant que processus VS mobilisation en tant que comportements

La mobilisation en tant que processus

Si la mobilisation renvoie selon Tremblay & coll. (2005) à une masse critique d'employés, en d'autres termes à un phénomène collectif, il apparaît intéressant de se poser la question, est-ce qu'un employé pris individuellement, peut être mobilisé? Selon la recension des écrits, il semblerait que deux courants émanent de la mobilisation. L'un renvoie à la mobilisation en tant que processus et l'autre en tant de comportements. On pourrait donc interpréter la mobilisation selon deux écoles de pensées, une sur le point de vue organisationnel et l'autre sous un angle individuel. Du point de vue managérial, elle peut correspondre au processus organisationnel, c'est-à-dire « l'ensemble des pratiques de gestions des personnes mises en place par le management visant essentiellement à mobiliser le personnel dans le sens des prérogatives organisationnelles ». (Wils & coll., 1998, p. 30).

La mobilisation est un processus continu. Laflamme (1998) avance qu'on peut se mobiliser pour atteindre un objectif particulier, mais les effets seront à court terme. Tremblay et ses collègues (2005) ajoutent qu'un employé pourrait être appelé à « se mobiliser », mais les pratiques de gestion doivent correspondre à ses valeurs, satisfaire ses besoins et lui apporter des récompenses intrinsèques et extrinsèques.

La mobilisation en tant que comportements

Pris sous un angle individuel, la mobilisation renvoie aux comportements productifs adoptés par le salarié (Tremblay & coll., 2005) ou aux actions concrètes entreprises par une personne dans la direction d'un changement (Qui, 1999). Cependant, le fait de manifester des comportements mobilisateurs ne suffit pas, il est important de regarder l'orientation des comportements. En effet selon Bichon (2005), pour définir un employé mobilisé il faudrait tenir compte non pas de la nature de ses comportements, mais davantage de l'orientation des comportements. Guerrero et Sire (2001) soutiennent qu'un salarié mobilisé se caractérise par des actions orientées vers les objectifs du groupe et de l'entreprise.

Wils et ses collègues (1998) décrivent la mobilisation des employés comme « un état, relatif à un individu ou à un groupe d'individus, composé de leurs attitudes et de leurs comportements de mobilisation ». Elle se traduit par des comportements ou actions et non par des attitudes. Relier le concept de mobilisation et l'attitude serait subjectif. Or, selon les auteurs, la mobilisation ne fait pas partie du domaine des intentions (Tremblay & coll., 2005).

1.2.2 Les indicateurs de mobilisation selon les gestionnaires des ressources humaines

Une enquête menée auprès de 890 professionnels en ressources humaines par Tremblay et ses collaborateurs (Cité dans Laflamme, 1998) en partenariat avec l'Association des Professionnels en Ressources humaines du Québec (APRHQ) a permis de déterminer des indicateurs de performance en lien avec la mobilisation.

Sans dire que les chercheurs ont pu trouver un consensus quant aux indicateurs de performance, l'étude nous donne un bon aperçu de la perception des gestionnaires à ce propos. Suite à cette enquête, les répondants ont identifié par ordre d'importance trois (3) indicateurs principaux à savoir : les efforts au-delà des exigences (disponibilité dont fait preuve l'employé dans ses initiatives personnelles) et l'attention particulière qu'il porte aux coûts et aux conséquences de ses actions, l'efficacité des employés (niveau de productivité, la qualité des produits et services et les coûts de production) et la collaboration manifestée (qualité du climat de travail, les suggestions apportées par les employés et l'entraide au travail). Outre ces indicateurs mentionnés, les auteurs

ont aussi considéré le climat des relations du travail (nombre de griefs, nombre de jours de grève, etc.), l'assiduité, la stabilité du personnel (taux d'absentéisme, taux de roulement, etc.) et les manifestations d'appartenance (participation aux activités sociales de l'organisation).

Il est important de souligner que, quel que soit le niveau de mobilisation perçu, on constate que les gestionnaires en ressources humaines ont tendance à considérer *les efforts au-delà des exigences* comme l'indicateur le plus pertinent pour évaluer le niveau de mobilisation au sein d'une organisation. Les recherches de Tremblay (2005) viennent appuyer cet indicateur. En effet, selon l'auteur, l'effort discrétionnaire est un indicateur comportemental de la mobilisation. Pour Wils & coll. (1998), c'est un indicateur exclusif d'un employé mobilisé.

1.2.3 Les comportements de mobilisation et les concepts apparents

Les comportements de mobilisation ont pris naissance en tirant leur origine de plusieurs concepts voisins tels que les comportements de citoyenneté organisationnelle (Organ & Smith, 1983), performance contextuelle (Borman & Motowidlo, 1997), comportements prosociaux (Brief & Motowidlo, 1986), ou spontanéité organisationnelle (George & Brief, 1992; Katz, 1964). Nous allons dans les lignes qui suivent présenter une recension des écrits de ces différents concepts. Tout compte fait, il convient de mentionner que ces termes, bien qu'ils aient été négligés depuis quelques années (Motowidlo, 2000), sont aujourd'hui largement admis (Podsakoff & Mackenzie, 1997) et considérés comme favorisant la performance organisationnelle d'une entreprise (Organ, 1977; Bateman & Organ, 1983; Smith & coll., 1983), voire en constituant l'élément déterminant (Van Scotter & Motowidlo, 1996; Vonvay, 1999, cité dans Grimault, V. & Gangloff, B., 2018).

1.2.3.1 Comportements de citoyenneté organisationnelle

Le terme de comportement de citoyenneté organisationnelle a généré depuis les dernières années une littérature abondante (Feather & Rauter, 2004 ; Rupp & Cropanzano, 2002 ; Rioux & Penner, 2001 cités dans Paillé, 2008). Provenant de la psychologie du travail et des organisations, ce concept est aussi connu sous l'appellation de comportements prosociaux (Brief & Motowidlo, 1986), de spontanéité organisationnelle (George & Brief, 1992) de comportements hors rôle (Van Dyne; Cummings & Parks, 1995), de performance contextuelle (Borman & Motowidlo, 1997), et de comportements de mobilisation (Tremblay & Wils, 2005). Il s'avère important de souligner que ces comportements mesurent tous des dimensions de citoyenneté organisationnelle et présentent des conclusions semblables quant aux effets positifs (Lépine & coll., 2002).

Le concept « comportement de citoyenneté organisationnelle » a été forgé par Organ et ses collaborateurs (Organ, 1988 ; Smith; Organ, & Near, 1983 ; Bateman & Organ, 1983). À l'origine, Organ (1983) a défini les comportements de citoyenneté organisationnelle comme « discrétionnaires », en d'autres termes ceux qui ne sont pas définis dans le contrat de travail de l'employé, mais qui améliorent globalement la performance organisationnelle. Il poursuit en les décrivant comme des « conduites individuelles non directement ou explicitement reconnues par le système formel de récompense contribuant au bon fonctionnement général de l'organisation qui ne relèvent pas du rôle ou des tâches prescrites de l'emploi occupé, c'est-à-dire des termes spécifiques du contrat passé entre un employé et son organisation. Ces comportements relèvent plutôt d'un choix personnel, de sorte que leur omission n'implique pas des sanctions » (Organ, 1988 p.40). Ces conduites, par leur caractère volontaire, ne nécessitant ni programmes d'incitation ou de récompenses institutionnalisées, favorisent la « lubrification de la machinerie sociale de l'organisation » (Podsakoff & Mackenzie, 1997). De surcroît, le comportement de citoyenneté organisationnelle améliore la productivité de l'entreprise, maximise l'efficacité du travail et améliore l'interaction positive entre les employés grâce aux attitudes et aux comportements actifs et volontaires des employés (Dekas & coll., 2013). Chiaburu et coll. (2015) précisent que le comportement de citoyenneté organisationnelle induit trois comportements clés : « aider », « prendre en charge » et « comportement créatif ». Plus précisément, « aider » signifie soutenir le

travail de ses collègues et partager les informations nécessaires, « prendre en charge » implique de poursuivre le changement et l'innovation, tandis que « le comportement créatif » implique de présenter des idées créatives pour le développement de l'entreprise (Chiaburu & coll., 2015).

Les comportements de citoyenneté organisationnelle (*OCB*) sont divisés en deux grandes dimensions (Williams & Anderson, 1991; Organ, 1997) : des *OCBI* définis comme des comportements qui profitent immédiatement à des individus (par exemple, l'aide apportée à des collègues, à des supérieurs, à des clients) ; des Comportements de citoyenneté organisationnelle dirigés vers l'organisation (*OCBO*,) c'est-à-dire des comportements qui bénéficient à l'organisation en général, lesquels se rapprochent des comportements de conformisme (par exemple l'adhésion aux règles et aux normes explicites ou implicites comme informer les autorités d'un retard ou d'une absence). Considérant que ces comportements font partie intégrante de la performance organisationnelle (Organ, 1997), l'auteur apporte une clarification conceptuelle à sa définition initiale et revoit ses différentes dimensions en ajoutant de nouvelles. En référence, nommons « les comportements d'altruisme (comme l'aide apportée aux autres), de conscience professionnelle (comme l'assiduité au travail), d'esprit sportif (comme les attitudes positives face aux contraintes) de courtoisie (comme le fait d'informer les autres de ses actions) et de vertu civique (comme le fait d'assister à des réunions ou à des activités non obligatoires) ». De leurs côtés, Podsakoff ; MacKenzie ; Paine & Bachrach (2000) ont identifié 30 dimensions différentes de l'OCB. Il existe également des études qui examinent le concept d'OCB dans deux dimensions, comme l'OCB au profit d'individus et de l'organisation (Williams & Anderson, 1991, cités dans Grimault & Gangloff, 2018).

1.2.3.2 Comportements de performance contextuelle ou performance organisationnelle.

Il existe un lien très étroit entre les comportements de performance contextuelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle (Motowidlo, 2000 ; Organ, 1997; Organ & coll., 2006). Ils sont définis comme étant des comportements interpersonnels et volontaires qui supportent le contexte social et motivationnel à l'intérieur duquel le travail est accompli (Van Scotter & Motowidlo, 1996). Ils comprennent cinq dimensions : a) se porter volontaire pour réaliser une tâche non prescrite, b) aider et coopérer avec les autres, c) suivre les règles et procédures organisationnelles, d) déployer des efforts supplémentaires pour accomplir ses tâches avec succès, et e) soutenir et défendre les intérêts de l'organisation.

1.2.3.3 Comportements prosociaux.

Il n'y a pas de consensus clair sur une définition précise du comportement prosocial (Sorrentino & Rushton, 1981 ; Wispe, 1972 cités dans Brief & Motowidlo, 1986). En revanche, il a été formulé que les conséquences de ces comportements sont profitables aux personnes à qui ils s'adressent. Ce sont « des comportements volontaires sans s'attendre à recevoir des récompenses matérielles ou sociales en retour » (Walster & Piliavin, 1972 cités dans Brown, 2006). De manière plus précise, le comportement prosocial est 1) produit par un membre d'une organisation, 2) dirigé à l'endroit d'un individu, un groupe ou de l'organisation avec lesquels l'employé interagit tout en accomplissant ses rôles organisationnels, et 3) manifestés dans l'intention de promouvoir le bien-être d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation (Brief & Motowidlo, 1986). Malgré les nombreux avantages que peuvent procurer ces types de comportements à une entreprise, Brief et Motowidlo (1986) spécifient qu'ils peuvent être fonctionnels (ex. : se porter volontaire pour une tâche additionnelle) ou dysfonctionnels (ex. : aider un client en ignorant certaines procédures administratives importantes) pour l'organisation.

Les comportements prosociaux sont regroupés en trois catégories. Dans la première catégorie, on retrouve ceux qui contribuent à la réalisation des objectifs organisationnels. Selon Katz (1964), une organisation a plus de chances de prospérer lorsque ses membres coopèrent entre eux, agissent pour protéger l'organisation contre les dangers non anticipés et parlent favorablement de l'organisation aux autres. Toutefois, il s'avère nécessaire de mentionner qu'il existe des comportements prosociaux qui peuvent nuire à l'efficacité de l'organisation. Par exemple, les membres de l'organisation qui falsifient volontairement des documents pour protéger d'autres collègues de travail d'une sanction, qui agissent contre l'intérêt de l'organisation, etc.

La deuxième catégorie concerne les comportements de rôle et extrarôle. Ceux prescrits par le rôle concernent des comportements faisant partie intégrante du contrat de travail (les professions d'aide tels les emplois en psychothérapie ; Lenrow, (1978) et d'autres qui relèvent de l'initiative de l'employé). Organ (1977) a fait valoir que des comportements comme ceux-ci sont souvent considérés par les gestionnaires comme étant plus importants qu'une productivité exceptionnelle. Ces comportements représentent certainement le ciment qui maintient les efforts collectifs

ensemble (Brief & Motowildo, 1986). Quant aux comportements prosociaux extrarôle, ils concernent des actes sociaux positifs qui ne sont pas des exigences formellement incluses dans le contrat de travail, ni qui ont été assignés à l'individu dans le cadre de son travail. Pour Katz (1964), les comportements fonctionnels extrarôle sont la coopération avec les autres, protéger l'organisation d'un danger inattendu, ou suggérer des améliorations organisationnelles.

La troisième catégorie concerne la cible vers laquelle les actions prosociales sont accomplies. À noter que la cible peut être soit un collègue de travail, un supérieur immédiat ou un client. D'ailleurs, Staw (1984) a avancé des arguments qui suggèrent que le comportement prosocial ne doit pas se limiter aux actions envers les individus seulement, mais peut inclure des actions envers l'organisation. À titre d'exemple, citons un effort supplémentaire pour atteindre les objectifs organisationnels. Cela sous-tend que l'individu donnerait du temps, de l'énergie, et d'autres ressources personnelles et pourrait même sacrifier une partie de son propre intérêt pour le bien de l'organisation. Mentionnons que les comportements prosociaux envers l'organisation sont presque toujours fonctionnels, comparativement aux comportements prosociaux envers les individus qui peuvent être soit fonctionnels ou dysfonctionnels.

Brief et Motowildo (1986) ont identifié 13 types de comportements organisationnels prosociaux qui seront présentés ci-dessous.

1. « Aider les collègues de travail dans les domaines liés à l'emploi ». Cette action s'apparente à l'altruisme, l'une des composantes des comportements de citoyenneté organisationnelle (Smith ; Organ & Near, 1983)
2. « Aider les collègues de travail pour des questions personnelles telles que les problèmes familiaux, les bouleversements émotionnels, etc. ». Ce type de comportement peut être soit fonctionnel ou dysfonctionnel dépendamment si l'aide est cohérente ou pas avec les objectifs organisationnels vus de façon plus globale.
3. « Manifester un comportement clément envers les membres de l'organisation. Ce type de comportement implique des décisions personnelles telles que l'embauche, l'évaluation de la performance et la rémunération ». Malheureusement, il est classé dans la catégorie de comportement prosocial dysfonctionnel, car les décisions prises ne vont pas dans l'intérêt de l'organisation et sont prises de manière inéquitable.

4. « Fournir des services ou des produits aux consommateurs de manière cohérente sur le plan organisationnel ».
5. « Fournir des services ou des produits aux consommateurs de manière incohérente sur le plan organisationnel ». Ce type de comportement porte préjudice à l'organisation et est de ce fait dysfonctionnel. À titre d'exemple, citons le cas d'un vendeur qui décourage un client d'acheter un produit en soulignant ses caractéristiques négatives.
6. « Aider les consommateurs pour des questions personnelles sans rapport avec les services ou les produits de l'organisation ».
7. « Respecter les valeurs organisationnelles, les politiques et les règlements. » La conformité apparaît dans les notions d'engagement organisationnel (Mowday & coll., 1982) et de comportement citoyen (Smith & coll., 1983).
8. « Suggérer des améliorations procédurales, administratives ou organisationnelles. Tenter de modifier certains aspects de l'organisation ou de son fonctionnement pour l'aider à mieux réussir est une autre expression prosociale ».
9. « S'opposer à des directives, procédures ou politiques inappropriées ».
10. « Faire des efforts supplémentaires sur le lieu de travail. » Ce comportement s'apparente à la volonté de déployer des efforts considérables au nom de l'organisation (Mowday & coll., 1982 p. 27). Cela concerne également des éléments liés à la conscience et à l'effort au travail, des éléments tels que « ne passe pas de temps en conversation oiseuse » et ne prend pas des pauses supplémentaires (Smith & coll., 1983). »
11. « Volontariat pour des missions supplémentaires dont le but est d'aider l'organisation ».
12. « Rester au sein de l'organisation malgré les difficultés temporaires ». Pour Mowday et coll. 1982, l'intention de rester est une facette de l'engagement organisationnel, que l'on peut en outre considérer comme une forme de comportement prosocial.
13. « Représenter favorablement l'organisation auprès des personnes extérieures ». Une telle action peut améliorer la réputation de l'organisation aux yeux de groupes extérieurs. Il s'agit donc d'actes prosociaux dirigés vers l'organisation, avec des conséquences fonctionnelles pour l'efficacité de l'organisation.

1.2.3.4 Spontanéité organisationnelle.

George et Brief (1992) définissent la spontanéité organisationnelle comme des « comportements hors du rôle qui sont adoptés volontairement par l'employé et qui contribuent à l'efficacité de l'organisation ». Ces comportements ne sont pas prescrits par le contrat de travail ni ne sont attendus par les autres membres de l'organisation. Selon ces auteurs (Georges & Brief, 1992 ; Katz, 1964), la spontanéité organisationnelle comprend cinq dimensions : aider ses coéquipiers, protéger l'organisation, soumettre des suggestions constructives pour l'organisation, investir dans son propre développement et promouvoir l'organisation. Il est important de mentionner que la spontanéité organisationnelle fait référence uniquement à des comportements actifs, qualifiés d'extrarôles, ou dirigés vers l'action. Contrairement aux comportements de mobilisation, ceux de spontanéité organisationnelle ne visent pas un objectif commun (George & Jones, 1997). Le tableau 1 représente un récapitulatif de ces comportements.

Tableau 1 : Comportements de spontanéité organisationnelle selon George et Brief (1992)

Comportement 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

1.2.3.5 Comportement hors du rôle ou extrarôle.

Van Dyne & coll. (1995) ont introduit le concept de comportement hors rôle et ont conclu que ce sont des comportements discrétionnaires qui apportent du soutien à l'organisation et qui vont au-delà des tâches normales d'un employé. Les comportements hors du rôle sont subdivisés en quatre catégories de comportements, « soit les comportements d'affiliation/promotion (par exemple, une coopération non controversée), de défi/promotion (par exemple, proposer une solution constructive à une situation déviante), de défi/prohibition (par exemple, dénoncer une action non éthique d'un collègue ou d'un dirigeant) et enfin d'affiliation/prohibition (par exemple, empêcher une action de se produire pour mieux aider) ». Selon Van Dyne et ses collègues (1995 ; 1998), les comportements d'affiliation sont orientés vers les autres et visent à renforcer les relations, tandis que les comportements de défi sont plutôt orientés vers les enjeux et peuvent nuire aux rapports entre les employés. Quant aux comportements de prohibition, ils sont axés sur la protection et la prévention.

La conception d'instruments destinés à mesurer les comportements dans les rôles et hors des rôles a été inspirée par Wils ; Guérin ; Labelle & Tremblay (1998) et Williams & Anderson (1991). Les comportements dans les rôles ont été mesurés par trois indicateurs liés notamment à la conscience professionnelle (« respect de l'horaire de travail ») et au respect des exigences du travail (« offre une performance satisfaisante »). Les comportements en dehors des rôles ont été évalués à l'aide de quatre dimensions comportementales : 1) implication au travail (« travaille plus que nécessaire ») ; 2) agent de changement (« fait fréquemment des suggestions créatives ») ; 3) esprit d'équipe (« ne rejette pas la faute sur les autres ») ; et 4) courtoisie et coordination (« parle aux autres avant de prendre des mesures qui pourraient les affecter ») (Cité dans Sowath, 2015). Le tableau 2 présente un récapitulatif de ces comportements.

Tableau 2 : Comportements hors rôle et leur définition selon Van Dyne & coll. (1995)

Comportements hors rôle	Définition
Affiliation/promotion	Action de coopération simple ne provoquant pas de bouleversement
Défi/promotion	Action proactive visant à modifier une situation dérangeante
Défi/prohibition	Action controversée visant à désapprouver ou neutraliser une situation dérangeante
Affiliation/prohibition	Actions visant à protéger un autre

1.2.3.6 Comportements de mobilisation ou mobilisation individuelle

Le concept de mobilisation tel que défini par Tremblay, est un construit plus large que les concepts de comportements de citoyenneté organisationnelle, de comportements prosociaux, et de comportements de mobilisation proposés par Wils & coll. (1998). Ils se regroupent en trois catégories, « à savoir les comportements de respect du contrat de travail (deux classes de comportements), les comportements de motivation individuelle (deux classes de comportements) et les comportements de motivation collective (huit groupes de comportements) » (Tremblay & coll., 2005 p. 41).

La première catégorie fait référence aux comportements comme prescrit dans la description de l'emploi occupé, résultant d'un rendement conforme aux exigences normales du poste. Ils constituent un préalable à la mobilisation (Tremblay & Wils, 2005 p. 42). Dans cette catégorie, les auteurs ont identifié deux dimensions : « les comportements dans le rôle (*in role*) et ceux relatifs au respect du contrat de travail, tel que les comportements d'éthique et de conscience professionnelle. Ces comportements font également partie du contrat de travail, car s'ils ne sont pas adoptés, ils peuvent être sujets à des sanctions disciplinaires » (Tremblay & Wils, 2005 p. 42).

La deuxième catégorie de comportements permet « d'obtenir une performance supérieure dans le poste par le biais d'une forte motivation individuelle » (Tremblay & coll. 2005 p. 43). Elle renvoie « aux comportements de dévouement dans le poste et ceux de développement des compétences, en d'autres termes, d'amélioration de compétences. Les comportements de dévouement individuel ne

peuvent qu'être volontaires puisque ce dépassement des attentes de performance provient d'une forte motivation individuelle ; quant aux comportements d'amélioration de compétences, ils font référence aux actions de l'employé en vue de maintenir et d'améliorer ses connaissances dans son domaine d'expertise, de se documenter sur les produits et services et sur les changements dans l'organisation ». (Tremblay & coll. 2005 p. 42).

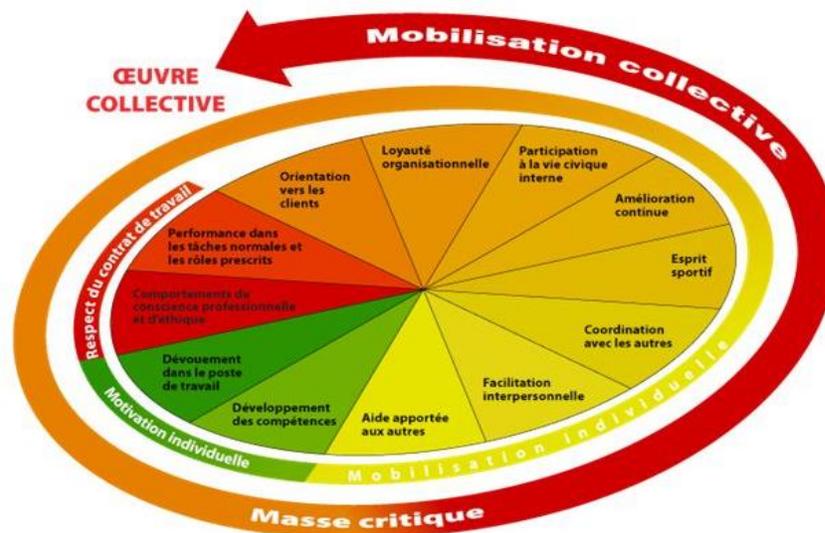
La troisième et dernière catégorie réfère aux comportements de motivation collective. Elle renvoie à « l'adoption volontaire d'un certain nombre de comportements et de rôles dont les fonctions essentielles visent à aider les autres à performer, à améliorer le climat social, à contribuer au bien-être des autres et à la pérennité de l'organisation ». Ci-dessous sont rapportés les 8 comportements compris dans cette catégorie (Tremblay & Wils 2005 p. 44).

- « L'aide apportée aux autres. Il s'agit de rendre les autres plus performants et meilleurs notamment en partageant ses connaissances et ses compétences, en prenant en charge un nouvel employé ou en dépannant un collègue débordé ».
- « La facilitation interpersonnelle. La personne écoute, encourage, félicite, et soutient les autres, elle cimenter l'esprit d'équipe, dénoue des conflits, rapproche les personnes. »
- « La coordination avec les autres. L'employé pense aux autres avant d'agir, se préoccupe de l'impact de ses actions sur les autres, discute avec ses collègues avant d'agir, coordonne ses actions avec celle des autres et ainsi de suite ».
- « L'esprit sportif. L'employé accepte les contraintes, les règles, les procédures, met l'accent sur le côté positif plutôt que sur le côté négatif, ne dramatise pas les difficultés, est solidaire avec les autres quant aux décisions prises, etc. ».
- « L'amélioration continue. L'individu suggère des solutions constructives, adhère aux changements, en propose et en implante, et ainsi de suite ».
- « La participation à la vie civique interne. L'employé assiste aux réunions, qu'elles soient prévues ou non, participe aux activités sociales, s'engage dans des activités à caractère social ».
- « La loyauté organisationnelle. L'employé défend l'organisation quand on la critique, il est un bon ambassadeur interne et externe, il aide au recrutement externe, il s'engage dans la communauté, il promeut les produits et les services de l'organisation, etc. ».

- « L'orientation vers les clients. La personne fournit un service exemplaire, courtois, empressé, améliore les services offerts aux clients, etc. »

La figure 1 présente le modèle de mobilisation de Tremblay & Wils.

Figure 1 : Modèle de mobilisation, Tremblay et Wils



Source: *La mobilisation des ressources : Une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous*, Michel Tremblay et Thierry Wils (Racines du savoir)

1.2.4 L'importance de s'intéresser aux comportements discrétionnaires

Les impacts des comportements de mobilisation sur la rétention des employés et l'efficacité organisationnelle semblent faire un consensus dans la littérature (Mowday & coll., 1982). Plusieurs auteurs se sont intéressés aux résultats tant positifs que négatifs des comportements de citoyenneté organisationnelle (Harvey & coll., 2018 ; Podsakoff & coll., 2009). Parmi les points positifs, citons la possibilité d'être promu au sein de l'organisation, une reconnaissance manifestée, des perspectives de carrières intéressantes (Koopman & coll., 2016 ; Lam & coll., 2016 ; Podsakoff & coll., 2009 cités dans Harvey & coll., 2018), la satisfaction de la clientèle, la productivité, et un taux d'absentéisme plus faible (Podsakoff & coll., 2009). Bowler et Brass (2006) ont également confirmé la corrélation entre ces dits comportements et la performance des employés dans leurs

tâches. De plus, la contribution des comportements de citoyenneté à l'efficacité organisationnelle a été démontrée à plusieurs reprises (Mackenzie ; Podsakoff, & Ahearne, 1997; Organ & Ryan, 1995). De surcroît, plusieurs chercheurs mentionnent qu'ils jouent un rôle important dans la décision des salariés de rester au service de leur organisation. (Chen ; Hui & Sego, 1998 ; Cropanzano ; Rupp ; Byrne, 2003 ; Shore & coll., 2000 cités dans Paillé, 2007). Ils représentent « un avantage concurrentiel pour les organisations qui réussissent à les susciter » (Tremblay & coll. 2005). Vigoda-Gadot & coll. (2007) poursuivent en insistant sur le fait que ces comportements « extra-rôle » sont importants et même cruciaux pour la survie d'une entreprise : « L'*OCB* est important pour les organisations, car les descriptions de tâches ne peuvent pas englober toute la gamme des comportements nécessaires aux organisations pour atteindre leurs objectifs ». Ils (*OCB*) sont même essentiels à la survie des entreprises modernes et permettent une plus grande efficacité, un bon fonctionnement de l'organisation et plus encore l'innovation et la créativité (Organ & coll., 2006). Le déficit de comportement de citoyenneté organisationnelle entraîne des pertes à valeur ajoutée, mal reflétées par le système comptable, ce qui se traduit par des coûts cachés (Cappelletti, 2010). Le fait que ces conduites ne relèvent pas du cadre prescrit de l'emploi occupé par les employés, explique pourquoi elles sont appréciées des praticiens de l'entreprise, notamment parce qu'elles favorisent « la lubrification de la machinerie sociale de l'organisation » (Podsakoff & MacKenzie, 1997, p. 135).

Les conséquences potentielles des *OCB* sont nombreuses. Premièrement, George et Bettenhausen (1990) énoncent que les comportements de citoyenneté organisationnelle peuvent accroître l'attrait et la cohésion à l'égard du groupe de travail et ainsi contribuer à la diminution subséquente du roulement de personnel. Pour Podsakoff & coll., (2009) quant au niveau individuel qu'organisationnels, les comportements de citoyenneté ont des effets positifs. Au niveau individuel, les *OCB* découragent les comportements de retrait, d'absentéisme et les intentions des employés de quitter leur entreprise et améliorent la productivité des collaborateurs et la coordination entre eux. Au niveau organisationnel, les auteurs relient les comportements de citoyenneté organisationnelle (*CCO*) à la productivité organisationnelle, l'efficacité, à la réduction des coûts et à la capacité d'adaptation des organisations. Deuxièmement, Mackenzie & coll., (1997) notent que les individus qui font preuve de comportements tels que l'esprit sportif et le civisme sont plus susceptibles de développer des liens qui les rapprochent de leur gestionnaire, les

rendant ainsi moins enclins à quitter volontairement l'organisation. Somme toute, pour toutes ces raisons, nous croyons qu'il est important de s'intéresser à ces dits comportements.

1.2.5 Distinction entre motivation, et engagement.

Plusieurs concepts organisationnels tels que l'engagement ou la motivation ont souvent été confondus et groupés sous le vocable de mobilisation. Pour Allen & coll. (1993), ces termes peuvent avoir les mêmes résultats et peuvent être influencés par la rétention, l'assiduité, les performances professionnelles, les comportements de citoyens et contreproductifs et le bien-être. Du fait de cette confusion, nous avons jugé nécessaire de démystifier cet imbroglio et apporter une définition claire pour chacun des concepts.

Motivation

On se demande souvent où se termine la motivation et où commence la mobilisation. Mais, pour comprendre la distinction entre les deux variables, il faut s'intéresser aux objectifs. Si le premier concept se situe sur le plan d'une action individuelle, le second réfère plutôt à un mouvement collectif (Laflamme, 1998).

Les recherches portant sur la motivation sont assez nombreuses. Nous pouvons citer à titre d'exemple : les travaux issus des théories de Taylor (1910), la motivation au travail (Maslow (1947), les travaux de Herzberg (1971) avec les facteurs d'hygiène et de motivation, la théorie des attentes (Vroom, 1964), la théorie X et Y (Mac Gregor, 1960) et celle de l'autodétermination (Deci & Ryan (1985). Pour les fins de notre recherche, nous n'allons pas « pénétrer dans ce que certains auteurs ont appelé la jungle des théories de la motivation » (Toulouse & Poupart, 1976). De ce fait, nous nous intéressons particulièrement et uniquement à celle de Deci et Ryan. Cette théorie est née d'un intérêt pour l'étude de la motivation intrinsèque, définie comme le fait de faire quelque chose pour soi-même, par intérêt et par plaisir. Ces auteurs définissent la motivation comme un ensemble de forces intérieures et extérieures qui poussent une personne à penser, à agir, à apprendre et à se développer (Deci & Ryan, 2000). Dans ses recherches, Deci (1995) a analysé les raisons qui sont à la base de la motivation d'un individu. Pour ce faire, il a analysé d'une part le comportement de plusieurs élèves en l'absence de récompense, et d'autre part à la suite d'une récompense. Les résultats de cette étude a permis de renverser la croyance dominante de plusieurs

chercheurs de l'époque qui avaient affirmé que la récompense était le meilleur moyen de motiver un individu. Les auteurs (Deci, 1975; Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000) ont par la suite identifié trois types de motivations : celle dite intrinsèque, qui renvoie à la motivation générée par la pratique volontaire d'une activité pour l'intérêt qu'elle présente en elle-même et en l'absence de récompense externe ; celle dite extrinsèque, qui se réfère à l'engagement dans un but non inhérent à l'activité soit en vue de retirer quelque chose de plaisant, soit afin d'éviter quelque chose de déplaisant ; et l'amotivation qui est l'absence de motivation intrinsèque ou extrinsèque.

Pour conclure, au regard de ce qui ressort de la littérature, la motivation est un comportement manifesté par un individu dans le but d'atteindre un objectif ou de répondre à un besoin spécifique. Ainsi, tout comme l'employé mobilisé, celui qui est motivé peut déployer beaucoup d'énergie et ne pas compter ses heures. La différence entre les deux concepts se trouvera dans l'orientation des actions de l'employé, selon si elles visent un intérêt collectif ou individuel.

Engagement

De nombreuses définitions de l'engagement ont été proposées dans la littérature. Meyer et Allen, (1991) ont commencé par le définir comme « un état psychologique qui caractérise la relation de l'employé à l'organisation et qui a des implications sur sa décision de rester membre ou non ». C'est la « croyance et l'acceptation par un individu de l'objectif et des valeurs de l'organisation, la volonté d'accomplir des efforts pour atteindre l'objectif de l'organisation et le désir d'en rester membre » (Porter; Steers; Mowday & Boulian, 1974). Pour ces auteurs (Mowday; Steers & Porter, 1979), l'engagement organisationnel est divisé en deux grands composants : les attitudes et les comportements. D'une part, il peut être perçu comme l'attitude d'un individu ou d'un groupe qui, prenant conscience de son appartenance à une organisation, à une idéologie, à une orientation, renonce à une position passive pour mettre ses énergies au service de la cause (Laflamme, 1998). D'autre part, il évoque le degré d'internalisation et l'adoption des caractéristiques et perspective de l'organisation et renvoie au degré d'implication d'un employé envers l'organisation (Buchanan, 1974 ; Kanter, 1968 ; Mowday ; Steers & Porter, 1979). Il est important de spécifier qu'ici nous faisons référence au terme de commitment (Meyer & Allen, 1991 ; Porter & coll, 1974), tandis qu'au paragraphe suivant, nous abordons le terme d'engagement (Kahn, 1990 ; Schaufeli, 2011).

Kahn (1990) définit l'engagement comme « l'immersion complète de soi dans le rôle et les tâches de travail ». Cette immersion de soi se révèle à travers des composantes physiques, émotionnelles et cognitives. Quant à Schaufeli & coll. (2002, p. 74) ils ont défini l'engagement comme un état d'esprit positif, épanouissant, lié au travail et caractérisé par la vigueur, le dévouement et l'absorption. Il réfère au fait d'être fortement impliqué dans son travail et de ressentir un sentiment d'importance, d'enthousiasme et de fierté. Donc, un employé engagé est un employé qui manifeste un attachement émotionnel et intellectuel à l'organisation (Shaw 2005, p. 8). Il implique un investissement émotionnel total au travail, cognitivement et physiquement (Bakker, 2017 ; Bakker & Albrecht, 2018 ; Kahn, 1990; Rich & coll., 2010 cités dans Bakker 2017).

1.3 Les antécédents des comportements de mobilisation

Rioux et Penner (2001) ont identifié quatre raisons principales qui peuvent amener un employé à manifester des comportements de citoyenneté organisationnelle, à savoir : des valeurs prosociales (se soucier des autres), des préoccupations organisationnelles (se soucier de l'organisation), et la gestion de l'impression (ils sont considérés comme étant dédiés). Harvey et coll. (2018) ont de leur côté amené une cause supplémentaire qui est le sens du devoir ou de l'obligation manifesté par un sentiment naturel du devoir. Outre ces facteurs favorisant les comportements discrétionnaires, Podsakoff (2000) a dressé la liste des attitudes au travail qui sont généralement acceptées comme des déterminants importants aux comportements de citoyenneté organisationnelle. Sur cette liste figure la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel de type affectif, la justice organisationnelle, la confiance envers le responsable.

Les auteurs, dont Tremblay et coll. (2005), ont pour leur part identifié d'autres leviers considérables à la mobilisation dont : les pratiques de gestion, l'organisation du travail, le leadership des cadres, la vision, la mission, les valeurs et les objectifs.

Dans les lignes qui suivent, nous allons présenter quelques antécédents aux comportements de mobilisation qui feront l'objet de notre recherche.

1.3.1 Les pratiques des ressources humaines à haute performance.

Les pratiques des ressources humaines à haute performance (PRHP) désignent un ensemble de pratiques visant à améliorer les compétences, la motivation, l'information et la responsabilisation des employés afin d'obtenir un avantage concurrentiel (Guthrie 2001). Selon McDuffy (1995, cités dans Tremblay & coll. 2000), les PRHP ont pour effet de susciter la motivation des employés à adopter des comportements discrétionnaires qui sont en lien avec les intérêts de l'organisation.

Plusieurs travaux récents ont confirmé l'importance des pratiques de GRH dans la création de valeur et le succès organisationnel (Barraud-Didier & coll., 2003 ; Huselid, 1995). Des études empiriques confirment également que les pratiques Ressources humaines à forte implication sont des déterminants essentiels de l'engagement affectif des employés, et ce type d'engagement organisationnel peut à son tour conduire à l'OCB (Citée dans Tremblay & coll., 2000). D'autres recherches ont clarifié l'influence positive des pratiques et systèmes de GRH sur la stabilité et les comportements extrarôle ou sur des construits connexe tels que les comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB) (Huselid, 1995 ; Way, 2002 ; Podsakoff ; MacKenzie ; Paine & Bacharach, 2000) Ces pratiques sont mobilisatrices dans la mesure où les employés ont l'impression que l'organisation est à leur écoute et tient compte de leurs préoccupations (Barraud-Didier; Guerrero & Tgalens, 2003). De surcroit, elles constitueraient l'un des principaux leviers à l'adoption de comportements de mobilisation (Gould-Williams, 2004 ; Tremblay & Simard, 2005 ; Tremblay & coll., 2005).

Les pratiques de gestion des ressources humaines se composent de quatre éléments fondamentaux : le partage d'information, le partage de pouvoir, de gestion des compétences et de reconnaissance non monétaire (Lawler III, 1986 ; Wils & coll., 1999) bien que les PRHP constituent des déterminants importants à l'adoption de comportements de mobilisation ainsi que l'augmentation de la productivité et de l'engagement (Tremblay; Guay & Simard, 2000 ; Lapalme ; Simard & De La Sablonnière, 2002 ; Lawler ; Mohrman & Leford, 1992 ; Simard; Doucet & Bernard, 2005), il ne semble pas y avoir de consensus clair quant à l'identification spécifique des pratiques qui seraient effectivement en lien avec ces dits comportements (Tremblay & coll., 2005 ; Sun ; Aryee & Law, 2007 ; Gong; Chang & Cheung, 2010). Par ailleurs, force est de constater que les pratiques de ressources humaines étudiées en rapport avec la mobilisation diffèrent fréquemment d'une

étude à l'autre (Maurer ; Pierce & Shore, 2002 ; Sun ; Aryee & Law, 2007 ; Snape & Redman, 2010 ; Wei ; Han & Hsu, 2010).

Dans le cadre de notre recherche, ce sont les pratiques de partage de l'information, la reconnaissance au travail et l'organisation du travail (déjà présenté dans le chapitre précédent) qui seront notre centre d'attention. Comme l'ont suggéré certains auteurs (Gould-Williams, 2007 ; Wayne & coll., 1997 ; Allen & coll., 2003), ces pratiques de RH douces sont plus susceptibles de signaler aux employés que l'organisation apprécie leur reconnaissance, les traite équitablement, les soutient et leur fait confiance.

1.3.1.1 Partage de l'information

Le processus de partage de l'information regroupe l'ensemble des pratiques organisationnelles utilisées pour diffuser (*top-down*) et recevoir (*bottom-up*) de l'information (Tremblay & coll., 2005). Il représente les moyens utilisés par les organisations pour communiquer avec leurs employés. Cette composante des pratiques de gestion à haute implication fait référence aux informations concernant la mission, les objectifs, les politiques, les procédures et les changements organisationnels, les raisons qui sous-tendent les décisions cruciales de l'entreprise, les problèmes de l'entreprise (Macky & Boxall, 2008); de même que les informations, les coûts, les revenus, la rentabilité et les niveaux de satisfaction des clients (Konrad, 2006).

Selon Rondeau, Lemelin, et Lauzon (1993, cités dans Tremblay & coll., 2005), les pratiques de partage de l'information ont deux rôles importants. Il s'agit d'un rôle de transmission et de clarification des attentes, et d'un rôle lié à l'écoute des préoccupations des employés. Le partage d'information transmet aux employés le signal positif que l'organisation leur fait confiance, ce qui renforce le sentiment de confiance mutuelle des membres et fait que les employés se sentent importants pour l'organisation (Rodwell ; Kienzle & Shadur, 1998). Si l'on se base sur la théorie de l'échange social, l'employé se mobilisera en fonction du premier rôle, c'est-à-dire s'il comprend bien ce qu'on attend de lui et cette mobilisation sera renforcée par le second rôle du partage de l'information, c'est-à-dire s'il a l'impression que l'organisation est à l'écoute de ses préoccupations et de ses opinions (Tremblay & coll., 2005). Pour être efficaces, les employés doivent comprendre clairement les enjeux auxquels l'organisation est confrontée (Lawler, 1992 cités dans Tremblay & coll., 2000). Des études ont d'ailleurs démontré qu'un employé sera plus engagé s'il ressent que l'organisation a une ouverture à partager avec lui des informations. De

surcroit certains auteurs postulent qu'elles constituent la base de l'implication et de la mobilisation des employés (Lawler; Mohrman & Ledford, 1992 ; Rondeau; Lemelin & Lauxon, 1993, cités dans Simard & coll., 2005 p. 298-299).

1.3.1.2 Reconnaissance non monétaire au travail

La revue de littérature sur le concept de la reconnaissance au travail est peu satisfaisante (Brun & Dugas, 2005). Toutefois, elle est reconnue comme une source de mobilisation et d'engagement organisationnel (Wils & coll., 1998 ; Tremblay & coll., 2000). Les pratiques de reconnaissance au travail renvoient aux récompenses non monétaires par lesquelles une organisation montre sa reconnaissance aux employés pour leur travail et leur performance ; et sont liées positivement et significativement à la mobilisation (Paré & Tremblay, 2007). C'est un moyen de signifier l'appréciation de l'organisation à l'égard des employés ou des groupes d'employés qui le méritent (Tremblay & coll., 2005).

Une étude britannique (Bennet & coll., 1999 cités dans Brun & Dugas, 2008) estime qu'aux yeux des professionnels du secteur de la construction, « la reconnaissance de leurs efforts » est la pratique ou la mesure organisationnelle la plus importante parmi celles qui leur seront proposées. En effet, comme le notent Wayne et ses collaborateurs (2002), la reconnaissance non monétaire est considérée par les employés comme une récompense discrétionnaire importante, qui montre que l'employeur les valorise. La présence de sources de reconnaissance cohérente et complémentaire dans le lieu de travail contribue à créer une culture de la reconnaissance (Brun & Dugas, 2008), qui peut renforcer l'engagement des employés.

En plus de favoriser un sentiment de réciprocité, elle peut entraîner un climat de confiance au sein duquel les employés ont des relations positives avec leurs supérieurs et l'organisation et où ils sont motivés à se surpasser au travail (St-Onge, 1994). Finalement, les actions de reconnaissance seraient perçues comme des marques de considération et de soutien organisationnel (Rhoades & Eisenberger, 2002).

À la lumière de la revue de la littérature scientifique, la reconnaissance au travail est mise en évidence par la présence de quatre pratiques de reconnaissance au travail : la reconnaissance existentielle (la personne), celle de la pratique de travail, celle de l'investissement dans le travail (les processus), et enfin la reconnaissance des résultats (Brun & Dugas, 2005). Ces quatre pratiques visent à combler des besoins divers : le besoin d'être reconnu comme individu à part entière, d'être

apprécié pour les efforts investis dans le travail, la qualité du travail effectué, et les résultats obtenus.

Il existe cinq types de moyens pour manifester la reconnaissance au travail : sur le plan organisationnel, la reconnaissance s'exprime au moyen de politiques et de programmes par lesquels l'organisation reconnaît le travail réalisé par ses employés. Sur le plan vertical ou hiérarchique, elle se caractérise par la relation entre le gestionnaire et l'employé ou le collectif de travail. Le plan horizontal fait référence à la reconnaissance qui s'établit entre pairs et membres d'équipes de travail. Quant au plan externe, elle est liée à la prestation de services et se rapporte aux clients, aux fournisseurs, aux consultants et aux partenaires. Enfin, le plan social renvoie aux rapports des employés et de l'organisation avec la communauté ainsi que ceux qui unissent la société aux différents corps de métier (Brun & Douglas, 2005).

En conclusion, il importe de souligner que selon plusieurs auteurs (Brun & Laval, 2018), la reconnaissance peut être d'une part formelle (processus structuré de nomination et de sélection débouchant sur une cérémonie, au cours de laquelle quelques collaborateurs reçoivent solennellement et publiquement un prix) et d'autre part informelle (processus qui vise à reconnaître les progrès effectués par un individu ou une équipe sur un projet ou un objectif déterminé, ou pour un comportement exceptionnel ; cela peut prendre la forme d'un commentaire en réunion d'équipe).

1.3.2 Soutien organisationnel perçu.

Le soutien organisationnel perçu est décrit comme la manière dont le salarié estime que son organisation prend en compte ses efforts, valorise son investissement personnel et contribue à son bien-être professionnel, au travers des décisions et de politiques de ressources humaines qui favorisent la qualité de son environnement de travail (Eisenberger ; Fasoli ; Davis-LaMastro, 1990; Eisenberger ; Huntington; Hutchison; Sowa, 1986 ; Eisenberger; Stinglhamber; Vandenberghe; Sucharski & Rhoades, 2002). Il prend ses racines dans la théorie de l'échange social (Blau, 1964) et se base sur la norme de réciprocité. Selon cette théorie, les employés distingueraient deux types d'échanges sociaux au sein de leur organisation : les échanges qu'ils entretiennent avec leurs supérieurs immédiats et les échanges qu'ils entretiennent avec leur organisation comme employeur (Cropanzano & Mitchell, 2005). Ainsi, les salariés s'engagent volontairement dans des conduites de réciprocité envers (et au bénéfice de) leur employeur lorsqu'ils ont le sentiment que ce dernier

contribue de manière significative à la qualité de leur environnement de travail, mais également lorsqu'il valorise les efforts réalisés dans le cadre de leur activité professionnelle (Blau, 1964). En somme, plus un employé perçoit que l'organisation prend en compte ses attentes, plus il sera prêt à fournir des efforts qui lui permettront d'atteindre ses objectifs (Eisenberger & coll., 1986). Il semblerait donc que l'employeur peut tirer des avantages non négligeables lorsque le salarié entre dans un processus de réciprocité. Dans ce même ordre d'idées, Organ (1988), souligne que le soutien organisationnel perçu joue un rôle clé dans la manifestation de comportements de citoyenneté organisationnelle. Selon lui, un contexte organisationnel qui repose sur la qualité des échanges sociaux a pour conséquence directe d'inciter les salariés à la réciprocité en présentant des comportements citoyens envers leur organisation (par exemple, civisme, esprit d'équipe, etc.) ou envers leurs collègues de travail, que ceux-ci occupent une fonction de cadres ou qu'ils soient des pairs (par exemple, l'entraide, etc.). Lorsque les employés perçoivent que les récompenses et le traitement de l'organisation leur sont favorables et sont équitables, ils développent les comportements de citoyenneté comme une forme de réciprocité envers les organisations (Meyer & Allen, 1997; Steers, 1977; Wallace, 1997).

1.3.3 Le leadership serviteur

Nous avons vu émerger depuis le début de la pandémie, un nouveau style de leader appelé leader de crise. Nos différentes recherches nous ont permis de conclure que le leader de crise fait référence au leader serviteur. La littérature sur le leader serviteur, bien qu'introduite depuis de nombreuses années par Greenleaf (1977), reste un paradigme relativement nouveau et n'a toujours pas fait l'objet d'un consensus quant à sa définition et sa mesure (Parris & Peachey, 2013). Elle est plutôt indéterminée, quelque peu ambiguë et surtout anecdotique (Russell & Stone, 2002). Les chercheurs ont commencé à l'examiner en profondeur qu'à partir du début des années 2000 (Hu & Liden, 2011; Ehrhart, 2004). Toutefois, la relation entre les comportements de mobilisation et le leadership ont été démontrés à travers des travaux de plusieurs chercheurs.

Fondé sur des principes de base de la psychologie, le leadership au service des autres peut être reconnu par ce que Robert Greenleaf (1970 p. 4) a suggéré comme étant une philosophie de leadership unique, motivée par le besoin de servir les autres plutôt que par l'aspiration à diriger les

autres. Il déclare : « Cela commence par le sentiment naturel que l'on veut servir, servir d'abord. Ensuite, un choix conscient nous amène à aspirer à diriger ». Il le décrit comme suit:

That person is sharply different from one who is leader first. . . . The difference manifests itself in the care taken by the servant first to make sure that other people's highest priority needs are being served. The best test, and difficult to administer, is: do those being served, become healthier, wiser, freer, more autonomous, more likely themselves to become servants? and, what is the effect on the least privileged in society: will they benefit, or at least, not further deprived? (Greenleaf, 1970, p. 13)

Le principe de base du leadership serviteur est d'influencer les résultats organisationnels en encourageant le développement et le mieux-être de ses employés, spécifiquement à travers le processus de satisfaction de leurs besoins. (Liden & coll., 2008 ; Mayer; Bardes & Piccolo, 2008). Souvent comparé au leader transformationnel (Savage-Austin & Honeycutt, 2011), les leaders serviteurs sont décrits comme ceux qui se considèrent comme des intendants, qui développent et habilite les autres à atteindre leur plus haut potentiel (Sendjaya & Sarros, 2008), et comme ceux qui partagent des caractéristiques similaires avec un leadership authentique (Avolio & Gardner, 2005). Les leaders serviteurs sont motivés par la nécessité de servir (Avolio & Luthans, 2006) et se distinguent des autres styles de leadership par ses principes et ses valeurs morales élevées, son altruisme, son humilité et son esprit de communauté (Greenleaf & Robert, 1977; Van Dierendonck & coll., 2011) . Coetzer, Bussin et Geldenhuys (2017) poursuivent en identifiant 8 caractéristiques du leader servant. : l'authenticité, l'humilité, la compassion, le courage, l'altruisme, un sens de responsabilité, l'intégrité et l'écoute.

Le leadership serviteur s'oppose au modèle traditionnel d'inspiration « néo-taylorienne » et montre une approche beaucoup plus humaniste. En effet, le leader-servant sacrifie ses propres intérêts pour servir les besoins des autres, il s'investit pour faciliter le travail des autres, et les aide à s'améliorer et se développer avant tout (VanMeter & coll., 2016). Van Dierendonck & coll. (2011) démontrent également comment le leader-servant agit sur l'engagement au travail au travers d'un facteur unique de satisfaction des besoins psychologiques des employés. Tel que Mayer (2010) le suggérait déjà, le leadership-servant mérite pleinement le statut de modèle de leadership, car non seulement il est distinct des autres formes de leadership, mais il contribue également de manière spécifique à la prédiction de certains comportements et d'attitudes conséquentes. Les études empiriques soutiennent la présence de liens positifs et significatifs entre le leadership-servant et

des variables telles que l'engagement organisationnel (ex, Liden & coll., 2008) ; et négatif entre le leadership serviteur et le désengagement et l'intention de quitter (Neubert & coll., 2008) ; la performance à la tâche ou les comportements de citoyenneté organisationnelle (ex. : Ehrhart, 2004 ; Hu & Liden, 2011 ; Neubert & coll., 2016 ; Schaubroeck & coll., 2011) et la performance organisationnelle (ex., Huang ; Li; Qiu; Yim & Wan, 2016; Peterson & coll., 2012). Souvent perçu comme un modèle, le leader servant inspire ses employés à reproduire ses attitudes et ses comportements, tels que le préconise Greenleaf (1998). Céline Bareil (2020, communication personnelle) aborde dans cette même lancée positive pour souligner qu'en temps de crise, « le leader serviteur est celui qui se montre soucieux du bien-être de ses employés, des autres et qui fait preuve d'intelligence émotionnelle ». Il fait preuve d'un leadership bienveillant, s'adapte rapidement aux nouvelles réalités et constitue un modèle positif qu'on a envie de suivre. Pour Céline Bareil, la mobilisation repose sur une bonne écoute ainsi que sur des communications fréquentes et cohérentes : « Même lorsqu'il doit prendre des décisions difficiles, le leader explique les raisons pour lesquelles il le fait, ce qui favorise l'adhésion. Il exprime aussi sa gratitude et sa fierté, il souligne les efforts accomplis. » De surcroît, le leadership serviteur influence la nature et la profondeur de la relation que les employés développent avec l'organisation (Lapointe & Vandenberghe, 2018), favorisant ainsi l'engagement organisationnel.

2 Modèle et hypothèses

Ce chapitre est dédié à la présentation des hypothèses ainsi qu'à notre modèle théorique qui s'appuie sur la recension des écrits mis de l'avant dans le chapitre précédent. Dans un premier temps, nous introduirons notre modèle théorique, puis les liens existants entre les comportements de mobilisation et nos différentes variables. En second lieu, nous justifierons nos hypothèses de recherche basées sur des arguments théoriques et empiriques.

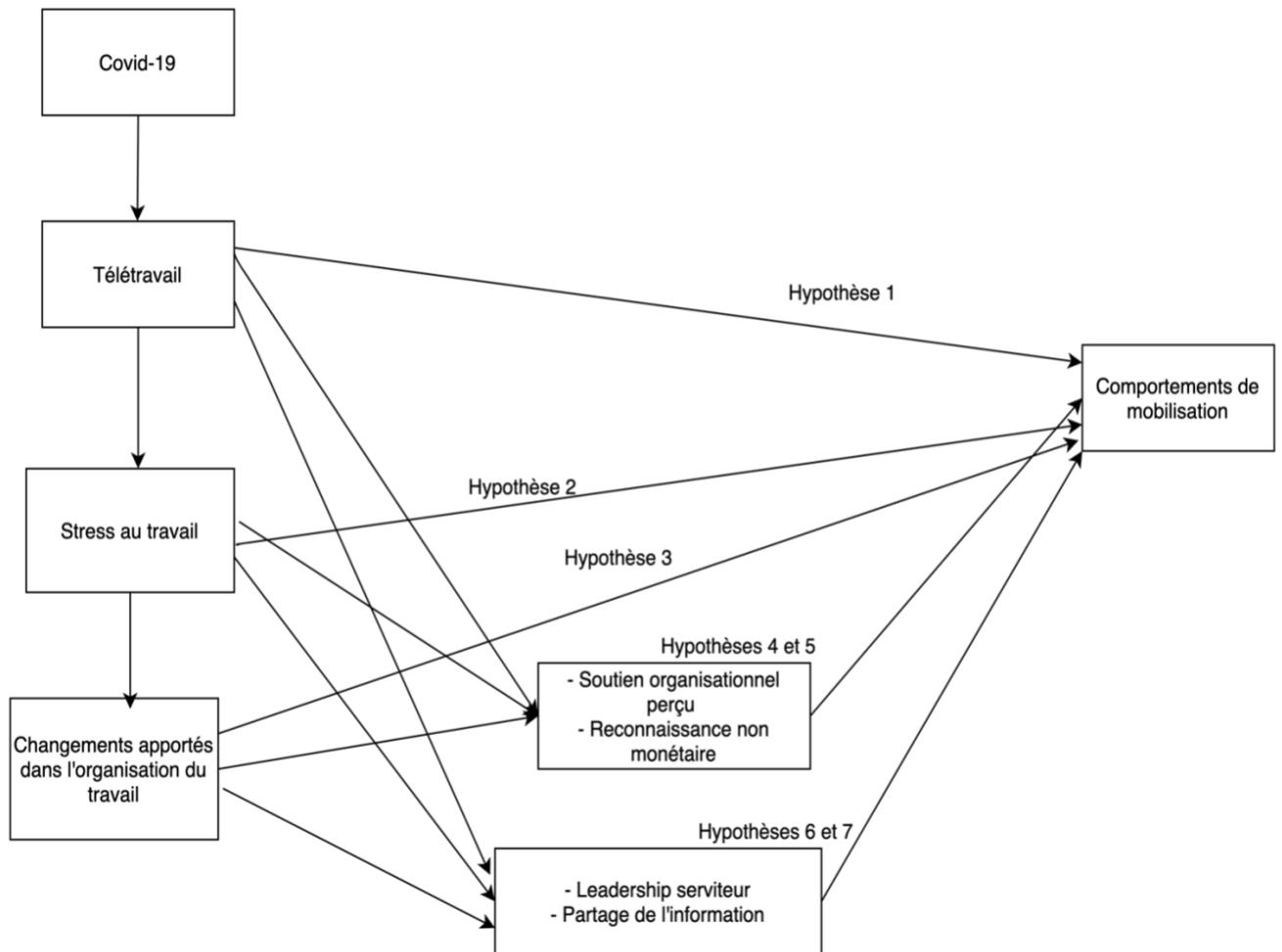
2.1 Modèle théorique.

Tel que nous l'avions présenté dans notre question de recherche, l'objectif du mémoire est d'identifier les leviers favorisant l'adoption de comportements de mobilisation (variable dépendante) chez les employés en période de pandémie COVID-19. Les différentes transformations qu'a connues le monde du travail durant la pandémie seront analysées par les variables, dont le télétravail, le stress et les modifications dans l'organisation du travail (variables indépendantes). Nous ne comptons pas réinventer la roue, ainsi, tout comme plusieurs auteurs avant nous l'ont démontré, nous croyons que les comportements de mobilisation peuvent être influencés par l'intermédiaire de certaines pratiques de ressources humaines (Tremblay & coll., 2010). Nous avons également pu constater en nous appuyant sur des études antérieures que le style de leadership serviteur est corrélé positivement avec les comportements de mobilisation. En effet, les études empiriques soutiennent la présence de liens positifs et significatifs entre le leadership-servant et des variables telles que l'engagement organisationnel (ex., Liden & coll., 2008) ; l'intention de quitter (Neubert & coll., 2008) ; la performance à la tâche ou les comportements de citoyenneté organisationnelle (ex : Ehrhart, 2004 ; Hu & Liden, 2011; Neubert & coll., 2016; Schaubroeck & coll., 2011) et la performance organisationnelle (ex, Huang ; Li; Qiu; Yim & Wan, 2016; Peterson & coll., 2012). Outre ces variables liées aux comportements de citoyenneté, nous pouvons également faire référence à la perception de soutien organisationnel. Selon la théorie de l'échange social, lorsqu'un employé perçoit que l'organisation lui manifeste du soutien et de la confiance, cela génère en lui un sentiment de réciprocité supérieure à une simple relation d'échange purement économique et instrumental. Il se manifeste généralement par des attitudes et

des comportements positifs. Selon les travaux de Lavelle & coll. (2007), dans la mesure où l'échange relationnel entre l'employé et l'organisation est positif, l'employé va s'engager et faire bénéficier à l'organisation de ses comportements de performance au travail, autrement appelés les comportements de citoyenneté. Par ailleurs, pour les fins de notre recherche, nous avons intégré des variables liées à la COVID-19 pour mesurer ces comportements discrétionnaires chez les employés.

À ce jour, nous ne pouvons pas prédire avec exactitude des répercussions négatives de la pandémie sur les comportements productifs. Cependant, nous pouvons anticiper une relation négative. Rappelons que cette crise mondiale a bouleversé de façon brusque et inattendue le monde du travail. Dans cet ordre d'idées, en nous basant sur les résultats empiriques de la littérature, nous nous sommes entendus à présenter notre modèle théorique à la figure 2 qui illustre nos différentes hypothèses de recherche. Les changements occasionnés par la COVID-19 dans le monde du travail auront une influence directement sur notre variable dépendante, mais aussi, par l'intermédiaire de nos variables modératrices et médiatrices, ils influenceront les comportements de mobilisation.

Figure 2 : Modèle théorique



2.2 Hypothèse de recherche.

Le tableau 3 ci-dessous présente un récapitulatif de nos différentes hypothèses de recherche.

Tableau 3 : Hypothèse de recherche du mémoire

H1. Le télétravail influence négativement les comportements de mobilisation.
H2. Le stress influence négativement les comportements de mobilisation.
H3. Les changements apportés dans l'organisation du travail influencent négativement les comportements de mobilisation.
H4. La perception de soutien organisationnel joue un rôle médiateur entre les variables de la COVID-19 et les comportements de mobilisation.
H5. La reconnaissance au travail joue un rôle médiateur entre les variables de la COVID-19 et les comportements de mobilisation.
H6 : Le style de leadership serviteur joue un rôle modérateur dans la relation entre les variables de la COVID-19 et les comportements de mobilisation de sorte que cette relation est plus faible lorsque le leadership serviteur est élevé.
H7 : Le partage d'information joue un rôle modérateur dans la relation entre les variables de la COVID-19 et les comportements de mobilisation de sorte que cette relation est plus faible lorsque le partage d'information est élevé.

2.2.1 Hypothèses de relation directe.

2.2.1.1 Hypothèse 1

Le télétravail influence négativement les comportements de mobilisation en situation de pandémie.

La flambée de la maladie COVID-19 a fait émerger de nouvelles pratiques organisationnelles, dont le télétravail à temps plein. Plusieurs chercheurs ont mis en évidence les bienfaits et les inconvénients du télétravail. D'une part, trois études (Bae & Kim, 2016 ; Lasfargue, 2012 ; Powers, 2014) montrent que le télétravail améliore la satisfaction au travail. Deux autres études indiquent que le télétravail améliore la performance au travail (Lasfargue, 2012; Marchand & coll., 2015). D'autres auteurs ont quant à eux mis l'accent sur la flexibilité des horaires, permettant une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle (Duxbury & coll., 1998 ; Richter & Meshulam, 1993, cités dans Tremblay D-G, 2003 p. 2). L'étude de Nyaanga (2012) s'inscrit dans ce même courant d'idée et établit une relation positive entre le nombre d'heures consacrées au télétravail et l'engagement organisationnel. Cet effet est nécessairement médiatisé par

l'autonomie (une plus grande intensité du télétravail augmente le niveau d'autonomie ($p = .017$), qui à son tour a pour effet d'augmenter l'engagement organisationnel ($p = .001$).

En revanche, certains chercheurs ont mis en évidence le risque de générer des conflits familiaux, une durée de travail rallongée et une intensification de la charge de travail (Felstead & coll., 2000 ; Golden & coll., 2006 ; Wheatley, 2012 cités dans Saba & Cachat-Rosset, 2020). Dans la même veine, Kurland et Bailey (1999) stipulent que le télétravail à distance est associé à un sentiment d'isolement et d'incertitude. En contexte COVID-19, isolé, ce sentiment s'est accru. D'ailleurs, le sondage de Saba et Cachat-Rosset (2020) abonde dans le même sens et nous informe que 16 % des répondants ont ressenti un isolement vis-à-vis de l'organisation, alors que 57 % ont ressenti un isolement vis-à-vis de leurs collègues. Il est important de rappeler que l'implantation du télétravail s'est faite dans des conditions de confinement, strictement à la maison, dans le cadre duquel plusieurs employés ont dû combiner le télétravail aux obligations familiales et parentales, notamment l'accompagnement des enfants au quotidien, mais, aussi, dans leur supervision scolaire. Ceci implique donc des interactions constantes entre le travail et la vie personnelle et familiale. On est plus dans un contexte de télétravail partiel, mais, dans un contexte où il était nécessaire de faire fonctionner pour la plupart des entreprises, plusieurs départements entièrement à distance, en l'absence de contact humain. Par ailleurs, étant donné que la COVID-19 est arrivée de manière inattendue, la mise en place du télétravail s'est faite sans préparation ni anticipation. Du reste, selon une étude récente, 31 % des répondants pensent que la qualité de leur travail ne s'est pas améliorée en télétravail Saba et Cachat-Rosset (2020) ce qui représente en moyenne 1 employé sur 10.

En définitive, à la lumière de ces constats, il est possible d'anticiper que l'expérience du télétravail en temps de pandémie, influence négativement les comportements discrétionnaires.

2.2.1.2 Hypothèse 2

Le stress au travail influence négativement les comportements de mobilisation

Les travaux de Tongchaiprasit & Ariyabuddhiphongs (2016) ont affirmé que le stress au travail peut réduire la satisfaction au travail et augmenter l'intention de rotation. Les auteurs dont (S. S. Kim & coll. 2015) s'entendent à leur tour pour démontrer que le stress a un effet négatif sur l'attitude au travail ; et peut même affecter négativement la performance globale au travail (Akgunduz, 2015). De tous ces travaux, ce qui nous intéresse le plus est la méta-analyse menée

par Yu; Park & Hyun (2021) qui soulève une relation significative entre le stress au travail et le bien-être des employés ($\beta = -0,818$, $p < 0,01$), l'auto-évaluation de la santé mentale ($\beta = -0,688$, $p < 0,01$), et le comportement citoyen de l'organisation ($\beta = -0,603$, $p < 0,01$). Nous trouverons ces études fort intéressantes. Elles nous permettent déjà de postuler une relation négative entre le stress au travail et les comportements de mobilisation étant donné que le stress connu durant la COVID-19 a eu des répercussions sans précédent sur de nombreux aspects clés de notre vie.

Des études menées au cours de la période stressante de COVID-19 indiquent une atteinte de niveau élevé de stress et d'indices de détresse, largement supérieurs aux niveaux prévalant avant la pandémie (Finley & Arim, 2020). Une récente étude indique même que 50 % des travailleurs québécois souffriraient d'un niveau élevé de détresse psychologique (cité dans Coury & Robitaille, 2020). Les travaux de Rajkumar (2020) viennent confirmer ces données, puisque pour l'auteur, les épidémies de maladie à grande échelle, y compris la pandémie actuelle, sont associées à des réactions psychologiques comme des symptômes d'anxiété et de stress. En outre, pour comprendre l'ampleur du stress de la pandémie sur les travailleurs, nous estimons devoir préciser les causes directes : l'instabilité d'emploi, incertitude économique, sentiment de perte de contrôle, stress dû au fait de composer avec de jeunes enfants à la maison ou de prendre soin d'un proche.

Dans un pareil contexte, nous pouvons anticiper que les employés seront moins portés à manifester des efforts qui vont au-delà de leur contrat de travail. De ce fait, une relation négative avec les comportements de mobilisation devrait être observée.

2.2.1.3 Hypothèses 3

Des changements apportés dans l'organisation du travail (caractéristique de la tâche) influencent négativement les comportements de mobilisation

La crise sanitaire de 2020 a amené plusieurs employeurs à modifier les tâches, responsabilités d'un ou de plusieurs employés afin de pallier certaines circonstances : mis à pied, arrêt de travail, etc. Certains employés se sont vu délier de leur responsabilité professionnelle initiale et être affectés à un poste de travail avec moins de responsabilités ou de niveau équivalent, mais impliquant des tâches différentes. Pour la plupart, ces changements ont été imposés d'une manière ou d'une autre étant donné le contexte actuel.

Selon Hackman & Oldham (1980), les employés n'apprécient pas tous les possibilités offertes par un travail enrichi, même lorsqu'ils sont en mesure de bien le faire. De surcroît, la théorie de

motivation intrinsèque stipule que la façon dont le travail est organisé peut avoir un impact positif ou négatif sur la motivation de l'employé. Pour éviter la démobilisation des employés, il faut éviter une sous-utilisation des compétences, car elle mine la motivation intrinsèque (Tremblay & coll. 2005). L'auteur poursuit en mentionnant que lorsqu'il existe peu de possibilités d'engagement, que le travail est parcellisé et formalisé, que le contrôle par la spécialisation verticale (pouvoir) et horizontale (tâche) est fortement présent, il y a là matière à démobilisation. Il convient de mentionner également que l'organisation du travail ou même le contenu de la tâche d'un employé peut affecter sa motivation, sa performance et sa satisfaction au travail. De plus, bien que la réorganisation d'un travail puisse être source de plusieurs avantages, elle peut être perçue également comme une source de démotivation et d'insatisfaction accrue chez les employés (Paquin, 1986).

Bien que dans la littérature qu'aucune étude empirique n'a cherché à étudier cette relation entre l'organisation du travail et notre variable dépendante, plusieurs facteurs précités plus - haut nous laissent à anticiper que les changements apportés dans l'organisation du travail influencent négativement les comportements discrétionnaires.

2.2.2 Hypothèse de médiation et de modération

2.2.2.1 Hypothèse 4

La perception de soutien joue un rôle médiateur dans la relation négative entre (a) le télétravail (b) le stress et (c) les changements apportés dans l'organisation du travail liés au COVID-19 et les comportements de mobilisation

La littérature traitant d'une relation positive entre la perception de soutien de l'organisation et les comportements de mobilisation, des comportements de citoyenneté, et des comportements hors du rôle est assez abondante (Coyle-Shapiro & Conway, 2005 ; Eisenberger & coll., 2001 ; Lynch & coll., 1999 ; Materson & Coll., 2000 ; Moorman & coll., 1998 ; Rhoades & Eisenberger, 2006 ; Van Yperen & coll., 1999 ; Wayne & coll., 1997 ; Wayne & coll., 2002). D'ailleurs, plusieurs chercheurs la considèrent comme pouvant constituer un instrument par lequel une organisation peut activement rejoindre et influencer les attitudes et les comportements de ses employés (Eisenberger & coll., 1986 ; Eisenberger ; Fasolo & Davis-LaMastro, 1990 ; Hutchison & Garstka, 1996 ; Tansky & Cohen, 2001 ; Tremblay & coll., 2005 ; Ng & Sorensen, 2008). Rappelons que le soutien organisationnel perçu fait référence à l'évaluation qu'effectue l'employé de l'engagement

de l'employeur envers lui, autrement dit la manière dont l'organisation valorise ses efforts et contribue à son bien être professionnel. La revue de la littérature par les travaux de Rhoades & Eisenberger (2001) nous a démontré que les perceptions de soutien ont le potentiel d'augmenter les actions favorables qui vont au-delà des responsabilités assignées, en d'autres termes, des comportements discrétionnaires. Sur ce même ordre d'idées, Wang (2009) a indiqué que les comportements de citoyenneté peuvent être considérés comme les résultats d'un processus d'échange social. Si les employés perçoivent l'attention et le respect de l'organisation, ils se sentiront identifiés à l'organisation et afficheront des comportements citoyens.

Outre ces études prouvées dans la littérature, nous croyons également que la crise a amené les organisations à se pencher vers une plus grande humanisation de la gestion, ce qui, à notre avis, serait un élément de plus, capable d'amener les employés à percevoir davantage un soutien de la part de leur employeur. De ce fait, si les employés se perçoivent comme bien traités par l'organisation, ils adopteront en retour des attitudes et des comportements positifs (Aryee; Budhwar & Chen, 2002 ; Haas & Deseran, 1981 cités dans Yang, 2012).

En contexte de COVID-19, évènement perturbateur, inattendu, fortuit, plusieurs organisations étaient prises à modifier leurs processus de fonctionnement afin de survivre à la crise. Nous avons également assisté à plusieurs mises à pied dans divers secteurs d'activité. Tous ces changements ont été faits de façon rapide. Malgré tout, une enquête menée par Saba a confirmé que 72 % des répondants estiment avoir reçu le soutien de leur organisation pour réaliser leurs tâches en télétravail, tandis que 19 % ne le pensent pas. Ce ratio nous démontre que la majorité des entreprises a fait l'effort nécessaire pour valoriser leurs employés.

Somme toute, considérant que la perception de soutien organisationnel est un antécédent aux comportements de mobilisation et considérant que les entreprises ont mis les efforts nécessaires pour offrir un soutien aux employés, nous sommes en mesure de nous attendre à ce que le soutien organisationnel perçu joue un rôle médiateur entre les variables de la COVID-19 et les comportements de mobilisation en situation de pandémie.

2.2.2.2 Hypothèse 5

La reconnaissance au travail joue un rôle médiateur dans la relation négative entre (a) le télétravail (b) le stress et (c) les changements apportés dans l'organisation du travail liés au COVID-19 et les comportements de mobilisation.

Considérées comme étant un facteur extrinsèque à la motivation, les pratiques de reconnaissance peuvent autant être émises tant par les leaders externes à l'équipe que par les collègues de travail (Grille ; Schulte & Kauffeld , 2015 ; Hogg ; Daan & David, 2012)

Des recherches récentes ont mis en évidence une relation positive et très marquée entre les pratiques de reconnaissance non monétaire (félicitations ou remerciements) et la mobilisation (Paré & Tremblay, 2007). Ces résultats abondent dans le même sens que d'autres études qui ont stipulé que les récompenses sociales (feedback positive, encouragement) et verbales ont une influence significative sur la réussite comportementale (Luthans & Stajkovic, 1999).

Dans le contexte de la COVID-19, nous postulons que les employeurs ont manifesté une certaine reconnaissance envers les employés, ne serait-ce pour les motiver, les valoriser pour le travail accompli. Par ailleurs, au regard de nos analyses faites de la littérature, nous croyons que la reconnaissance reste une stratégie clé en main qui favorise l'adoption des comportements de mobilisation. Effectivement, la revue *Harvard Business Review* a publié un article (*How Behavioral Economics is Promoting Better Health Around the World, 2013*, cités dans Brun & Laval, 2018) qui démontre que la reconnaissance non monétaire a eu un impact direct sur la performance des employés. De plus, lorsque le supérieur immédiat reconnaît d'une façon explicite et par des moyens non monétaires les contributions de ses collaborateurs, ceux-ci tendent à être plus disposés à adopter des comportements hors rôles ou de mobilisation. Il est intéressant d'observer que les pratiques de reconnaissance non monétaire ont une plus forte influence sur la mobilisation que les pratiques de rémunération à caractère monétaire (cité dans Tremblay, 2000). Tout compte fait, à la lumière de ces constats, il est possible de postuler que la reconnaissance joue un rôle médiateur dans la relation entre les variables de la COVID-19 et les comportements de mobilisation.

2.2.2.3 Hypothèse 6

Le style de leadership serviteur joue un rôle modérateur dans la relation entre (a) le télétravail (b) le stress et (c) les changements apportés dans l'organisation du travail lié au COVID-19 et les comportements de mobilisation de sorte que cette relation est plus faible lorsque le leadership serviteur est élevé.

Le leadership serviteur est reconnu comme un style de leadership ayant une relation positive avec les comportements de citoyenneté organisationnelle (Ehrhart, 2004 ; Hu & Liden, 2011; Neubert & coll., 2016 ; Schaubroeck & coll., 2011) et la performance organisationnelle (Huang; Li; Qiu ; Yim & Wan, 2016; Peterson & coll., 2012). De surcroît, il permet de créer un climat de travail beaucoup plus motivant pour l'ensemble des employés (McGee-cooper & Looper, 2001 ; Spears & Lawrence, 2002 cités dans Belet, 2013). Il a été démontré également par plusieurs chercheurs (Liden & coll., 2008) que le leader serviteur suscite l'engagement organisationnel auprès des employés. De ce fait, nous pouvons dire qu'il incite à la mobilisation. Promouvant l'autonomie autorégulée à travers l'aide apportée aux individus (Deci & Ryan, 2012), le leader serviteur instaure une relation managériale avec son équipe, axée sur l'écoute et la gestion participative. Par cette approche, il devient plus susceptible de susciter la mobilisation de leurs employés. Dans ce même ordre d'idées, des recherches antérieures ont montré que les leaders serviteurs sont susceptibles d'inciter les individus à être plus motivés, plus autonomes et plus orientés vers l'action, en s'appuyant sur des environnements qui entretiennent l'espoir et la confiance (Ostrem, 2006). Selon Tremblay & coll. (2005), les cadres et les dirigeants occupent une position essentielle dans la mobilisation. La mobilisation ne peut se passer de cadres et dirigeants mobilisateurs. La théorie de leadership postule également que le comportement du dirigeant est la variable la plus importante pour expliquer la motivation au travail, la satisfaction et la performance des employés. (Cité dans Paquin, 1986).

Dans le contexte turbulent de 2020, à distance, confinés, malgré les moments d'incertitude, les gestionnaires ont continué à exercer leur rôle, celui de motiver et d'accompagner leur équipe à distance bien qu'ils soient eux-mêmes impactés par la crise.

Somme toute, à la lumière des informations précitées, il est possible de postuler que le style de leadership serviteur modère la relation entre les variables de la COVID-19 et les comportements de mobilisation. Nous pouvons nous attendre à ce que les effets des variables liées à la COVID-19 soient plus faibles lorsque le leadership serviteur est élevé.

2.2.2.4 Hypothèse 7

Le partage d'information joue un rôle modérateur dans la relation (a) le télétravail (b) le stress et (c) les changements apportés dans l'organisation du travail liés au COVID-19 et les comportements de mobilisation de sorte que cette relation est plus faible lorsque le partage d'information est élevé.

Dans une stratégie de mobilisation, les employés doivent être en mesure de disposer d'informations permettant un renforcement positif afin de maintenir, de corriger ou encore d'améliorer leurs comportements de mobilisation (London, 2003, cité dans Tremblay & coll., 2005 p. 73). En situation de COVID-19, moment d'incertitude tant pour les employeurs et les employés, le partage d'information devient une variable modératrice pour l'adoption de comportements de mobilisation. C'est le moment pour les entreprises d'être transparentes, de fournir aux employés des informations sur les différents facteurs ayant un impact sur leur travail, mais aussi, de clarifier des attentes, et d'être à l'écoute de leurs préoccupations. Un tel engagement de la part de l'employeur permettra aux membres d'altérer leurs comportements pour répondre à des situations données et ainsi atteindre certains objectifs d'équipe (cité dans Tremblay & coll., 2010). Cette pratique RH est également un moyen de transmettre aux employés le signal positif que l'organisation leur fait confiance, ce qui renforce le sentiment de confiance mutuelle des membres et fait que les employés se sentent importants pour l'organisation (Rodwell ; Kienzle & Shadur, 1998). Pour Tremblay & coll. (2005), le partage de l'information représente une variable mobilisatrice. Elle est véhiculée par différents médiums, telle que par exemple, les journaux d'entreprises, les réunions de travailleurs-directions. Nous pouvons aussi ajouter dans le contexte de pandémie qu'elle peut être véhiculée par l'entreprise des différentes plateformes de communication technologique, dont Zoom, Teams et téléconférence. Les auteurs poursuivent en indiquant que les mécanismes de communication (séance d'information, journal d'entreprise, etc.) et l'information diffusée (sur la mission, la performance financière, etc.) ont contribué à mieux cerner le rôle de la communication bidirectionnelle dans les attitudes et les comportements au travail (Finley, 2020).

De surcroît, à la lumière de ce qui ressort de la littérature, il est possible de postuler que le partage d'information joue un rôle modérateur dans la relation entre les variables de la COVID-19 et les comportements de mobilisation. Nous pouvons nous attendre à un effet positif entre ces différentes variables si le partage d'information est véhiculé de manière adéquate.

3 Méthodologie

Le présent chapitre est consacré au cadre méthodologique qui nous permettra de vérifier empiriquement nos sept hypothèses de recherche. Plus précisément, nous présenterons notre devis de recherche, notre collecte de données, les caractéristiques de l'échantillon retenu, les instruments de mesure et les méthodes d'analyse statistique utilisées. Nous avons opté pour une approche hypothético-déductive, qui part de certaines théories présentées dans la littérature pour faire naître les hypothèses.

3.1 Devis de recherche

Le devis de recherche représente la stratégie méthodologique des chercheurs afin de favoriser la meilleure interprétation possible des résultats dans les circonstances de l'étude (Saks, 2000). Dans le cadre de notre mémoire, le devis que nous utiliserons sera de nature quantitative. Pour faire la collecte de nos données, nous ferons usage d'un questionnaire (instrument de mesure) qui sera administré auprès de nombreux employés. Plus précisément, nous avons opté pour un questionnaire structuré qui limite le sujet aux questions formulées, sans qu'il y ait la possibilité de les changer ou de préciser sa pensée (Fortin, 1996). De plus considérant que le but du questionnaire est d'évaluer de façon précise un phénomène (Burns & Grove, 1993, cité dans Fortin, 1996), nous avons jugé que c'était un bon choix. En effet, considérant que nous souhaitons mesurer les leviers déclencheurs des comportements de mobilisation des employés en contexte COVID-19, le questionnaire facilitera l'analyse de nos résultats. Plus précisément, nous voulons observer si d'un côté le soutien organisationnel perçu et la reconnaissance non monétaire sont des variables de médiation dans la relation entre les variables de COVID-19 et les comportements individuels de mobilisation ; d'un autre côté, nous souhaitons vérifier si le partage de l'information et le leadership serviteur sont des variables modératrices.

De plus, notre choix s'est arrêté sur cet instrument de mesure, car il nous aidera à mieux organiser et contrôler nos données, de telle sorte que les informations puissent être recueillies d'une manière rigoureuse (Fortin, 1996). Tout compte fait, cette méthode nous permettra également de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses, considérant la nature confirmatoire de ce mémoire.

Soulignons rapidement que le questionnaire a été soumis à un prétest auprès de 15 répondants, et ce, dans le but de nous assurer d'une bonne compréhension des énoncés, indépendamment des

capacités de lecture de chacun des sujets (Fortin, 1996). En effet, la soumission d'un questionnaire à un prétest vise à vérifier si les questions peuvent être bien comprises. Cette étape est tout à fait indispensable et a pour objectif d'évaluer l'efficacité et la pertinence du questionnaire (Fortin, 1996). En effet, à la suite de cette démarche, quelques améliorations mineures ont été apportées notamment au niveau des tournures de phrases et l'utilisation de quelques mots. Toutefois, nous nous sommes assurés de conserver la validité de nos construits.

3.2 Choix du terrain et outils de collecte de données

Avant de procéder à la collecte de données, certaines démarches préliminaires ont été effectuées, notamment l'approbation par le comité d'éthique de HEC Montréal. Une fois cette étape franchie, nous avons distribué le questionnaire à travers les réseaux sociaux notamment, Facebook, et LinkedIn afin de rejoindre le maximum de répondants. Ayant constaté que les réponses étaient insuffisantes après une semaine, des invitations personnalisées ont été aussi envoyées à certaines connaissances pour les inciter à compléter le sondage. D'un autre côté, nous avons aussi opté pour la méthode d'échantillonnage dit « boule de neige ». Cette dernière a été développée par Leo A. Goodman (1961) et consiste dans un premier temps à diffuser le questionnaire à des personnes proches possédant les caractéristiques recherchées et leur demander de faire suivre le lien du questionnaire à d'autres personnes de leur entourage. Petit à petit, nous avons constaté que le nombre de répondants avait augmenté. Cependant, il comporte aussi des inconvénients dont des biais par rapport à notre population cible. Dans notre cas, étant donné que nous avons établi des critères assez souples (occuper un emploi dans la catégorie professionnelle), nous espérons que cette distorsion restera faible au niveau de nos répondants. Notre population cible concerne des professionnels qui sont en télétravail ou en travail régulier au bureau. Nous avons d'ailleurs inclus dans notre questionnaire un item qui consiste à vérifier si les répondants étaient au bureau ou en télétravail et si oui, quel pourcentage de leur temps de travail était consacré au télétravail.

Chaque questionnaire a été distribué avec une lettre de présentation qui indiquait le but de l'étude, le nom du chercheur, et le temps requis pour remplir le questionnaire. De plus, nous avons garanti à nos sujets que les informations recueillies seront traitées de manière confidentielle et que nous préserverons l'anonymat des résultats. Nous avons d'ailleurs bloqué via le logiciel Qualtrics tout enregistrement des adresses IP. Tous les répondants qui ont rempli le questionnaire l'ont fait sur une base volontaire. Ils étaient libres de refuser de participer à cette recherche et pouvaient décider

en tout temps d'arrêter de répondre aux questions. Le fait de remplir le questionnaire était considéré comme leur consentement à participer à l'étude. Mentionnons également que tous les répondants ont été appelés à remplir le questionnaire par le biais de l'auto-évaluation.

Un aspect important en faveur de la validité des questionnaires est la constance dans la façon de procéder (Fortin, 1996). De ce fait, nous avons choisi de conserver un seul mode de distribution, qui est de manière électronique.

Nous ne pouvons pas dire exactement à combien de personnes le questionnaire a été distribué, mais nous savons qu'au moins, plus de 2000 personnes ont aperçu le sondage sur LinkedIn. Considérant que la taille idéale pour procéder à des analyses statistiques confirmatoires doit être suffisamment élevée, notre objectif initial était de viser au moins 200 répondants. Cependant, considérant la difficulté rencontrée pour collecter les données, nous nous sommes arrêtés à 153 questionnaires valides en trois semaines. Après consultation avec le directeur de mémoire, nous avons conclu que la taille de l'échantillon était suffisante pour passer à l'étape suivante. En effet, la taille de l'échantillon doit être suffisante pour atteindre un niveau de puissance acceptable en vue de réduire le risque de commettre des erreurs dans le rejet ou le non-rejet des hypothèses nulles au cours du processus de vérification (Kraemer & Thiemann, 1977, cité dans Fortin, 1996). Les données ont par la suite été analysées avec le logiciel SPSS pour faire des analyses factorielles, corrélations et régressions linéaires.

3.3 Description de notre échantillon

La détermination de la taille de l'échantillon d'une étude est une étape cruciale dans la construction d'un devis de recherche, car cet élément est celui qui a le plus d'impact sur le calcul de la puissance statistique (Yergeau, 2009). Ainsi, dans cette étude, nous avons examiné un échantillon de 153 participants exerçant majoritairement leur activité professionnelle dans le secteur de fabrication et de services professionnels.

Les études réalisées à l'égard des comportements de citoyenneté organisationnelle suggèrent qu'un certain nombre de variables sociodémographiques peuvent les influencer (Podsakoff & coll., 2000 cités dans Chenevert & coll., 2013). De ce fait, nous avons dans notre questionnaire demandé à nos participants d'identifier le sexe, l'âge et l'ancienneté dans leur organisation comme variables de contrôle. Les résultats de notre enquête présentés dans le tableau 4 nous ont permis d'identifier que 65 % de nos répondantes sont des femmes et 34 % sont des hommes.

Tableau 4 Sexe

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Homme	52	34,0	34,0	34,0
	Femme	100	65,4	65,4	99,3
	Ne souhaite pas répondre	1	.7	.7	100,0
	Total	153	100,0	100,0	

Relative aux tranches d'âge, 21 % de nos participants se situent entre 31 à 35 ans. Pour les autres, la répartition se fait comme suit : 3,9 % ont moins de 25 ans, 18,3 % ont entre 25 à 30 ans, 19 % ont entre 36 à 40 ans, 19% ont entre 41 et 45 ans, 7,2 % sont entre 46 et 50 ans, 5,2 % sont entre 51 et 55 %, etc. (voir tableau 5)

Tableau 5 Âge

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 25 ans	6	3,9	3,9	3,9
	25 à 30 ans	28	18,3	18,3	22,2
	31 à 35 ans	32	20,9	20,9	43,1
	36 à 40 ans	29	19,0	19,0	62,1
	41 à 45 ans	29	19,0	19,0	81,0
	46 à 50 ans	11	7,2	7,2	88,2
	51 à 55 ans	8	5,2	5,2	93,5
	56 ans à 65 ans	5	3,3	3,3	96,7
	65 ans et +	5	3,3	3,3	100,0
Total	153	100,0	100,0		

En ce qui concerne le niveau d'études des participants, tel que démontré dans le tableau 6, 42 % de notre population possède un diplôme d'études de premier cycle, 45 % un diplôme de deuxième cycle et 4,6 % ont un niveau de doctorat. Donc plus de 90 % de notre échantillon ont un diplôme universitaire.

Tableau 6 : Niveau de scolarité

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Secondaire	2	1,3	1,3	1,3
Collégial (AEC, DEC)	10	6,5	6,5	7,8
Premier cycle universitaire(ex: certificat, baccalauréat, mineur, majeur)	64	41,8	41,8	49,7
Deuxième cycle universitaire (ex: DESS, Maitrise)	69	45,1	45,1	94,8
Troisième cycle universitaire (ex: Doctorat)	7	4,6	4,6	99,3
DEP	1	.7	.7	100,0
Total	153	100,0	100,0	

En ce qui a trait à l'ancienneté dans l'organisation, 76 % de nos répondants ont en moyenne 1 à 5 années d'ancienneté (Tableau 7) dans leur organisation actuelle et travaillent au sein d'une entreprise de 1500 employés et plus (Tableau 8). 50 % occupent un poste de cadre de premier niveau, 20 % sont des cadres intermédiaires, 24 % sont en soutien administratif et 6 % sont membres de la haute direction (voir tableau 9).

Tableau 7 : Ancienneté

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1 à 5 ans	116	75.8	75.8	75.8
6 à 10 ans	20	13.1	13.1	88.9
11 à 15 ans	8	5.2	5.2	94.1
16 à 20 ans	4	2.6	2.6	96.7
21 à 25 ans	2	1.3	1.3	98.0
31 et plus	3	2.0	2.0	100.0
Total	153	100.0	100.0	

Tableau 8 : Taille de l'entreprise

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Entre 100 et 500 employés	31	20,3	20,3	20,3
	Entre 500 et 1000 employés	16	10,5	10,5	30,7
	Entre 1000 et 1500 employés	14	9,2	9,2	39,9
	Entre 1500 et +	51	33,3	33,3	73,2
	Moins de 100 employés	41	26,8	26,8	100,0
	Total	153	100,0	100,0	

Tableau 9 : Catégories d'emploi

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Membre de la haute direction	9	5,9	5,9	5,9
	Cadres intermédiaires (Directeur, Chef, Gestionnaire)	31	20,3	20,3	26,1
	Cadres de premier niveau (Conseiller, Coordonnateur, Spécialiste)	76	49,7	49,7	75,8
	Soutien administratif (ex: sans responsabilité de supervision)	37	24,2	24,2	100,0
	Total	153	100,0	100,0	

Pour ce qui est du secteur d'activité, tel que nous le démontre le tableau 10, nous pouvons constater que notre population provient des services professionnel, scientifique, et technique (19 %), de la fabrication (17 %) et d'autres secteurs non spécifiés dans nos choix de réponses (20 %).

Tableau 8 secteurs d'activité

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	1,3	1,3	1,3
extraction de pétrole et de gaz				
Services publics	12	7,8	7,8	9,2
Constructions	5	3,3	3,3	12,4
Administrations publiques	14	9,2	9,2	21,6
Fabrication	26	17,0	17,0	38,6
Commerce en gros	2	1,3	1,3	39,9
Commerce de détail	4	2,6	2,6	42,5
	3	2,0	2,0	44,4
	2	1,3	1,3	45,8
Finances et assurances	10	6,5	6,5	52,3
Services immobiliers et services de location et de location à bail	1	.7	.7	52,9
Services professionnels, scientifiques et techniques	29	19,0	19,0	71,9
Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement	1	.7	.7	72,5
Services d'enseignement	5	3,3	3,3	75,8
Soins de santé et assistance sociale	4	2,6	2,6	78,4
Hébergement et services de restauration	1	.7	.7	79,1
Autres	32	20,9	20,9	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Finalement, en ce qui concerne le statut d'emploi, 134 personnes occupent un emploi à temps plein, ce qui représente 88 % de notre échantillon, 17 % occupe un emploi temporaire représentant 11 % et 2 participants sont sur appel, ce qui représente 1,3 % (voir tableau 11 ci-dessous).

Tableau 9 statuts d'emploi

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Permanent	134	87,6	87,6	87,6
	Temporaire	17	11,1	11,1	98,7
	Sur appel	2	1,3	1,3	100,0
	Total	153	100,0	100,0	

3.4 Les instruments de mesure

La mesure joue un rôle fondamental dans le processus de la recherche, puisqu'elle fournit les moyens de répondre aux questions de recherche ou hypothèses formulées (Fortin, 1996). 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). Ainsi, dans les lignes suivantes, nous présenterons les instruments de mesure utilisés. Afin de conserver une cohérence dans nos pointages, nous avons préconisé, pour tous nos instruments de mesure, l'échelle de Likert à cinq points, et ce, dans le but d'amener les participants à donner une réponse plus précise. De plus, nous avons choisi d'utiliser un nombre impair au niveau des pointages, afin d'éviter d'offrir un choix forcé de réponse.

Il est important aussi de souligner que toutes nos échelles de mesure utilisées ont fait l'objet d'une validation en français auprès des experts dans des recherches antérieures. Finalement, mentionnons que pour contextualiser les items par rapport à la situation de pandémie, la notion de COVID-19 a été rajoutée à chacun des énoncés (*ex. : depuis le début de la pandémie COVID-19...*).

3.4.1 Mesure des variables médiatrices

Soutien organisationnel perçu.

L'échelle de mesure du soutien organisationnel perçu qui a été utilisée est la version raccourcie de l'échelle originale (36 items) du *Survey of Perceived Organizational Support* de Eisenberger & coll. (1986), traduit en français par Panaccio & Vandenberghe (2009). Elle comporte six items. Les différents énoncés de l'échelle ont permis d'évaluer la perception de l'employé face au soutien organisationnel reçu. Ces items ont été évalués à l'aide d'une échelle de Likert à 5 points allant de 1 = « Pas du tout d'accord » à 5 = « Tout à fait d'accord ».

La retranscription de ces énoncés est présentée au tableau ci-dessous.

Tableau 10 : échelle de mesure soutien organisationnel perçu

1.	Depuis la pandémie de COVID-19, mon organisation est fière de mes réalisations au travail	<input type="checkbox"/>				
2.	Depuis la pandémie de COVID-19, mon organisation cherche à m'aider quand j'ai un service spécial à demander	<input type="checkbox"/>				
3.	Depuis la pandémie de COVID-19, mon organisation essaie de faire le nécessaire pour m'aider à effectuer mon travail au mieux de mes capacités	<input type="checkbox"/>				
4.	Depuis la pandémie de COVID-19, mon organisation prend fortement en considération mes objectifs et mes valeurs	<input type="checkbox"/>				
5.	Depuis la pandémie de COVID-19, mon organisation est réellement soucieuse de mon bien-être	<input type="checkbox"/>				
6.	Depuis la pandémie de COVID-19, mon organisation valorise ma contribution à son efficacité générale	<input type="checkbox"/>				

L'analyse de fiabilité de notre recherche pour l'échelle de soutien organisationnel perçu indique un indice de consistance interne de 0,92, ce qui représente un coefficient avec une bonne fiabilité. À noter que l'alpha de Cronbach permet de vérifier que chaque énoncé de l'échelle mesure le même concept. Elle est la technique la plus couramment utilisée pour estimer la consistance interne d'un instrument de mesure lorsqu'il existe plusieurs choix pour l'établissement des scores, comme dans l'échelle de Likert (Fortin, 1996).

Reconnaissance non monétaire.

L'échelle de mesure qui est utilisée pour les pratiques de reconnaissance non monétaire est celle de Chenevert & coll. (2010). Celle-ci comprend trois énoncés qui évaluent la manifestation de reconnaissance d'une organisation envers ses employés. Pour chacune des questions, les répondants avaient le choix de répondre en sélectionnant une option sur une échelle de Likert en 7 points allant de 1 = très en désaccord à 7 = très en accord. Cependant, pour les fins de notre recherche, nous avons réduit l'échelle à 5 points.

La retranscription de ces énoncés est présentée au tableau ci-dessous.

Tableau 11 : Échelle de mesure reconnaissance non monétaire

1.	Depuis la pandémie de COVID-19, l'organisation félicite généralement les employés qui dépassent les attentes	<input type="checkbox"/>				
2.	Depuis la pandémie de COVID-19, en général, les efforts supplémentaires déployés au travail par les employés sont soulignés par l'organisation	<input type="checkbox"/>				
3.	Depuis la pandémie de COVID-19, les contributions exceptionnelles des employés sont reconnues par l'organisation (ex. : lors de réunions, les publications sur les réseaux sociaux, les lettres de félicitations, des prix ou cadeaux)	<input type="checkbox"/>				

L'analyse de consistance interne de l'échelle de la reconnaissance non monétaire indique une bonne fiabilité, avec un alpha Cronbach de 0,90.

3.4.2 Mesure des variables modératrices

Leadership serviteur

L'échelle de mesure du leadership serviteur a été développée par Liden & coll., (2008) et est fréquemment utilisée en raison des méthodes rigoureuses employées pour son élaboration (Van Dierendonck, 2011). Cependant, bien qu'elle soit bien reconnue, la littérature reconnaît une limite à cette échelle de mesure, qui est sa longueur, soit un total de 28 items. De ce fait, nous avons décidé d'utiliser une version unidimensionnelle plus courte : le S7, (Liden & coll., 2008), qui comprend 7 items. Cette échelle est assez intéressante, car elle permet d'évaluer chacune des

dimensions évaluées dans l'enquête complète. Afin de couvrir tous les domaines du concept de leadership serviteur, les auteurs ont sélectionné un item dans chacune des sept dimensions. Les répondants sont ensuite invités à évaluer leur niveau d'accord ou de désaccord en fonction de l'échelle de Likert à 5 ancrages.

La retranscription de ces énoncés est disponible ci-dessous.

Tableau 12 : échèle de mesure leadership serviteur

1.	Depuis la pandémie de COVID-19, je demanderais l'aide de mon superviseur si j'avais un problème personnel	<input type="checkbox"/>				
2.	Depuis la pandémie de COVID-19, mon superviseur m'encourage à m'impliquer dans mon département	<input type="checkbox"/>				
3.	Depuis la pandémie de COVID-19, mon superviseur s'en aperçoit lorsque quelque chose ne va pas dans le travail	<input type="checkbox"/>				
4.	Depuis la pandémie de COVID-19, mon superviseur me laisse libre de gérer des situations difficiles de la façon que je crois la meilleure	<input type="checkbox"/>				
5.	Depuis la pandémie de COVID-19, le développement de ma carrière est une priorité pour mon superviseur	<input type="checkbox"/>				
6.	Depuis la pandémie de COVID-19, mon superviseur place mes intérêts avant les siens	<input type="checkbox"/>				
7.	Depuis la pandémie de COVID-19, mon superviseur n'irait PAS à l'encontre de principes éthiques pour atteindre la réussite	<input type="checkbox"/>				

L'analyse de fiabilité de notre échelle leadership serviteur démontre une consistance interne de 0,86 en tenant compte de tous les items, ce qui représente une cohérence interne forte de l'échelle.

Pratique de partage d'information

L'échelle des pratiques de partage d'informations développées par Chenevert & coll. (2010) a été utilisée dans le cadre de notre recherche. Elle comprend six énoncés dont trois évaluant les pratiques de partage d'informations du haut vers le bas et trois items évaluant les pratiques de partage d'informations du bas vers le haut. Le choix des réponses se situe sur l'échelle de Likert de 1 = pas du tout d'accord à 5 = tout à fait d'accord. L'échelle sur le partage d'informations est

inspirée de l'instrument de Lawler, Mohrman & Ledford (1995) (*ex. : les employés sont régulièrement informés des projets majeurs qui concernent notre organisation*).

La retranscription est présentée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 13 : échelle de mesure partage de l'information

1.	Depuis la pandémie COVID-19, mon organisation sollicite généralement l'opinion de ses employés lorsqu'il s'agit d'adopter des règles, procédures, méthodes, etc. qui concernent l'organisation de mon travail	<input type="checkbox"/>				
2.	Depuis la pandémie COVID-19, mon organisation cherche à impliquer ses employés dans la recherche de solutions pour résoudre des problèmes qui affectent directement leur travail	<input type="checkbox"/>				
3.	Depuis la pandémie COVID-19, mon organisation incite fortement ses employés à lui faire part de nouvelles idées pour améliorer son fonctionnement	<input type="checkbox"/>				
4.	Depuis la pandémie COVID-19, mon organisation informe ses employés le plus rapidement possible des décisions qui les affectent ou ont un impact sur le travail qu'ils font	<input type="checkbox"/>				
5.	Depuis la pandémie COVID-19, les employés sont régulièrement informés des projets majeurs qui concernent l'organisation (<i>ex. : restructuration, investissements, nouvelles technologies</i>)	<input type="checkbox"/>				
6.	Je reçois généralement des réponses à mes suggestions	<input type="checkbox"/>				

L'analyse de fiabilité de notre échelle partage d'information démontre une consistance interne de 0,92 en tenant compte de tous les items, ce qui représente une fiabilité élevée.

3.4.3 Mesure de la variable dépendante

Tel que nous l'avons mentionné dans les chapitres précédents, notre variable dépendante concerne les comportements de mobilisation. Pour mesurer ce construit, nous avons utilisé l'échelle de mesure élaborée par Chênevert & coll. (2010), inspirée de l'outil développé par Organ (1988, et Tremblay & coll., 2010). Cette échelle comprend 15 items et mesure des comportements discrétionnaires envers les collègues, le bien-être collectif et ceux de l'organisation. Pour les fins de notre recherche, nous avons décidé d'enlever deux items qui portent sur la participation des employés à des activités sociales et d'autres types de réunions (*ex. : Je participe volontairement à diverses activités sociales organisées par mon département ou l'organisation ; J'assiste à des*

réunions qui ne sont pas obligatoires, mais qui sont considérées importantes pour l'organisation). Compte tenu de la situation actuelle où la majorité des activités sociales sont suspendues, nous avons jugé non pertinent d'inclure ces items aux questionnaires, ce qui évitera toute contamination par du contenu non pertinent.

La retranscription de ces énoncés est présentée au tableau ci-dessous.

Tableau 14 : échelle de mesure comportements de mobilisation

1.	Depuis la pandémie de COVID-19, j'investis plus d'efforts au travail que ce qui est normalement attendu de moi	<input type="checkbox"/>				
2.	Depuis la pandémie de COVID-19, je prends l'initiative d'essayer de nouvelles façons de faire mon travail afin d'être plus efficace	<input type="checkbox"/>				
3.	Depuis la pandémie de COVID-19, j'aide un collègue lorsqu'il est débordé de travail	<input type="checkbox"/>				
4	Depuis la pandémie de COVID-19, je parle en bien de mon organisation à l'extérieur de mon travail	<input type="checkbox"/>				
5	Depuis la pandémie de COVID-19, je m'implique activement dans la vie de mon département	<input type="checkbox"/>				
6	Depuis la pandémie de COVID-19, je propose de nouvelles méthodes de travail qui sont plus efficaces pour l'organisation	<input type="checkbox"/>				
7	Depuis la pandémie de COVID-19, je m'abstiens d'alimenter la conversation lorsque d'autres employés parlent en mal de l'organisation	<input type="checkbox"/>				
8	Depuis la pandémie de COVID-19, la manière dont j'accomplis mes tâches dépasse les attentes de l'organisation en termes de performance au travail	<input type="checkbox"/>				
9	Depuis la pandémie de COVID-19, je défens l'organisation lorsque d'autres employés la critique	<input type="checkbox"/>				
10	Depuis la pandémie de COVID-19, j'aide un collègue lorsqu'il est confronté à un problème au travail	<input type="checkbox"/>				
11	Depuis la pandémie de COVID-19, j'essaie d'implanter des solutions pour résoudre des problèmes persistants au sein de mon organisation	<input type="checkbox"/>				
12	Depuis la pandémie de COVID-19, je prends le temps d'écouter un collègue lorsqu'il vit une situation difficile	<input type="checkbox"/>				
13	Depuis la pandémie de COVID-19, de ma propre initiative, j'accomplis des tâches qui ne sont pas spécifiées dans ma description de poste	<input type="checkbox"/>				

L'analyse de fiabilité de notre échelle de comportements de mobilisation démontre une consistance interne de 0,90 en tenant compte de tous les items, ce qui représente une fiabilité élevée.

3.4.4 Mesure des variables indépendantes

Organisation du travail — caractéristiques de la tâche.

L'échelle de mesure utilisée pour mesurer les changements dans l'organisation du travail est celle des caractéristiques des tâches de Morgeson et Humphrey (2006) : le Work Design Questionnaire (WDQ), traduit en français par Vandenberghe. Nous croyons qu'elle est la plus appropriée, car elle est adaptée à des catégories d'emploi associées à des domaines d'activité professionnelle. De plus, la base de données d'analyse des emplois récemment développée par le Réseau d'information sur les professions (O*NET) (Peterson & coll., 2001) a été examinée afin de trouver les termes pertinents relatifs aux caractéristiques du travail. Elle comprend 18 items et mesure cinq (5) dimensions : l'autonomie, la variété de la tâche, la signification de la tâche, l'identité de la tâche, et le feedback de la tâche.

Pour les fins de notre recherche, nous avons sélectionné 6 items de cette échelle de mesure. Ce choix est justifié par les modifications au niveau des tâches que nous avons mentionnées dans la revue de la littérature, mais aussi pour éviter toute contamination par du contenu non pertinent. Rappelons rapidement que dans les chapitres précédents, nous avons premièrement abordé la notion de variété de la tâche, et de ce fait, nous avons choisi les 4 items mesurant ce construit (ex. : *Depuis la pandémie de COVID-19, mon emploi comprend une grande variété de tâches*). Nous avons également dans un deuxième temps fait référence à la signification et l'identité de la tâche, ce qui nous amène à choisir des items reflétant ces concepts (ex. : *Depuis la pandémie de COVID-19, d'un point de vue général, mon emploi est très significatif et important*).

Tableau 15 : échelle de mesure organisation au travail

		Pas du tout d'accord				Tout à fait d'accord
		1	2	3	4	5
1.	Depuis la pandémie de COVID-19, mon emploi comprend une grande variété de tâches.	<input type="checkbox"/>				
2.	Depuis la pandémie de COVID-19, mon emploi m'amène à faire un certain nombre de choses différentes	<input type="checkbox"/>				
3.	Depuis la pandémie de Covid-10, mon emploi requiert d'accomplir un large éventail de tâches	<input type="checkbox"/>				
4.	Depuis la pandémie de COVID-19, mon travail ne me permet d'accomplir des tâches qui ont un début et une fin claire.	<input type="checkbox"/>				
5.	Depuis la pandémie de COVID-19, d'un point de vue général mon emploi mon emploi comprend des tâches significatives et importantes qu'auparavant	<input type="checkbox"/>				
6	Depuis la pandémie de COVID-19, mon emploi implique la prestation de tâches variées	<input type="checkbox"/>				

Dans l'ensemble, les échelles du WDQ démontrent une bonne variabilité avec peu de signes d'effets plancher ou plafond. En tant qu'ensemble, les échelles du WDQ démontrent une excellente fiabilité de cohérence interne. La fiabilité moyenne (après une transformation d'Ertoz) était de 0,87 (Morgeson & Humphrey, 2006). À la suite de notre analyse de fiabilité, une consistance interne de 0,89 est confirmée, ce qui représente une fiabilité élevée.

Stress au travail

L'échelle de mesure utilisée pour mesurer le stress au travail est celle de Marchand et Vandenberghe (2014). Elle comprend 6 items et vise à mesurer deux dimensions, soit la perception de perte anticipée de ressources, et la perception de perte réelle de ressources ou d'absence de gain de ressources (Marchand, 2015). Pour les fins de notre recherche, nous avons décidé de conserver les items liés à la perte réelle qui à notre avis semblent être plus appropriés et représentatifs par rapport au concept abordé dans notre revue de littérature.

La retranscription de ces items est disponible dans le tableau ci-dessous.

Le stress au travail. (Marchand et Vandenberghe, 2014)

Tableau 16 : échelle de mesure stress au travail

		Pas du tout d'accord				Tout à fait d'accord
		1	2	3	4	5
1.	Depuis la pandémie de COVID-19, j'ai peur des dommages que mon travail pourrait me causer	<input type="checkbox"/>				
2.	Depuis la pandémie de COVID-19, je vis dans la crainte que mon travail m'affecte négativement	<input type="checkbox"/>				
3.	Depuis la pandémie de COVID-19, je crains que les dégâts que mon travail pourrait faire dans ma vie	<input type="checkbox"/>				
4.	Depuis la pandémie de COVID-19, j'ai perdu beaucoup de ressources (Temps, énergie, estime de soi) à cause de mon travail	<input type="checkbox"/>				
5.	Depuis la pandémie de COVID-19, j'ai subi des pertes de bien-être en raison de mon travail	<input type="checkbox"/>				
6.	Depuis la pandémie de COVID-19, mes efforts au travail ne m'ont pas apporté beaucoup	<input type="checkbox"/>				

L'analyse de fiabilité de notre échelle stress démontre une consistance interne de 0,94 en tenant compte de tous les items, ce qui représente une fiabilité élevée.

Le télétravail.

Pour mesurer le construit de télétravail, nous avons demandé à nos répondants quelle était la proportion de leur travail qui était effectuée en télétravail. Les répondants pouvaient choisir parmi 5 options de réponses : 1 (Je ne suis pas en télétravail, je vais au bureau), 2 (Je suis en télétravail à 25 %), 3 (Je suis en télétravail à 50 %), 4 (Je suis en télétravail à 75 %), 5 (Je suis en télétravail à 100 %).

Le tableau 19 présente un récapitulatif des échelles de mesure utilisées.

Tableau 17 : Récapitulatif des échelles utilisées

Échelle	Auteur	Nombre d'items	Référence
Leader serviteur	Liden & coll., 2008	28	Liden & coll., 2008
Caractéristique du travail	Morgeson, F. P., & Humphrey, S.E. (2006)	18	Morgeson, F. P., & Humphrey, S.E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 91, 1321–1339. Traduit en français par Vandenberghe, Christian.
Soutien organisationnel perçu	Eisenberger, Huntington, R., Hutchison, S., et Sowa, D. (1986)	6	Eisenberger, Huntington, R., Hutchison, S., et Sowa, D. Perceived organizational support. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 1986, 71, 500–507. Traduit par Marchand, C., et Vandenberghe, C. (2015)
Pratique de Reconnaissance non — monétaire	Chenevert & coll. (2010 inspiré de Tremblay & coll. (2000))	3	Les comportements de citoyenneté du personnel soignant : lorsque le sens et la confiance deviennent incontournables » Denis Chenevert, Geneviève Jourdain et Marie-Claude Tremblay, relations industrielles, vol 68, p.210-238
Pratiques de partage de l'information	Chenevert & coll. (2010 inspiré de Lawler, Mohrman et Ledford (1995))	6	Les comportements de citoyenneté du personnel soignant : lorsque le sens et la confiance deviennent incontournables » Denis Chenevert, Geneviève Jourdain et Marie-Claude Tremblay, relations industrielles, vol 68, p.210-238
Comportements de mobilisation	Chenevert & coll. (2010 inspiré de Lawler, Mohrman et Ledford (1995))	13	Les comportements de citoyenneté du personnel soignant : lorsque le sens et la confiance deviennent incontournables » Denis Chenevert, Geneviève Jourdain et Marie-Claude Tremblay, relations industrielles, vol 68, p.210-238
Stress au travail	Marchand & Vandenberghe, 2015	6	Marchand, Catherine & Christian Vandenberghe trois études sur les effets du soutien organisationnel sur le stress et la santé psychologique des employés et la performance, 2015, 167-169.

4 Présentation des résultats

Le présent chapitre vise à présenter les différentes étapes méthodologiques et les résultats des analyses effectuées. D'abord, nous tenons à souligner que les analyses statistiques présentées dans ce mémoire ont été effectuées avec la participation de la Chaire de recherche du Canada en gestion de l'engagement et du rendement des employés, en utilisant le logiciel Statistical Package for Social Science (SPSS 22). Rappelons rapidement que nous avons deux variables modératrices (leadership serviteur et partage de l'information) et deux variables médiatrices (support organisationnel perçu et reconnaissance non monétaire). Les variables médiatrices sont des variables intermédiaires qui expliquent la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante. Plus précisément, elles expliquent comment et pourquoi les effets se produisent (Baron & Kenny, 1986). Quant aux variables modératrices, leur rôle est de moduler le sens et/ou la force de l'effet de X (variable indépendante) sur Y (variable dépendante) (Baron & Kenny, 1986 ; James & Brett, 1984 cités dans Caceres & coll., 2003). Il est important de mentionner que lorsque nous avons analysé nos données avec SPSS, nous avons séparé nos trois variables de la COVID-19, ce qui a fait en sorte que nos hypothèses 4 à 7 sont subdivisées en 3 sous-catégories (a, b et c). Nous avons cherché à démontrer l'effet de chacune des variables de la COVID-19 à savoir : (a) télétravail (b) stress et (c) changements dans l'organisation du travail sur notre variable dépendante (c.-à-d., les comportements de mobilisation), puis nous avons testé comment nos variables médiatrices ou modératrices agissent dans cette relation.

Nous allons dans les lignes qui suivent présenter les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire qui permettent de vérifier la validité discriminante de nos échelles de mesure. Ensuite nous procéderons à l'analyse de cohérence interne afin de vérifier la fiabilité des échelles de mesure utilisées. Dans une autre section, les résultats des moyennes, écarts-types, corrélations seront présentés. Finalement, nous rapporterons les résultats des régressions linéaires et des tests de modération et de médiation qui permettent de valider nos hypothèses.

4.1 Analyses factorielles confirmatoires

Il existe de nombreuses méthodes analytiques pour interpréter des données. Parmi les différentes méthodes, nous pouvons citer l'analyse factorielle qui est un moyen de regrouper les items de nombreuses variables dans le but de simplifier la compréhension des résultats. Ainsi donc, pour vérifier la validité discriminante des variables étudiées, des analyses factorielles confirmatoires ont été effectuées. Il est important de souligner que nous n'avons pas effectué d'analyse factorielle évaluant la dimensionnalité des échelles individuelles puisque d'un côté, nos construits sont utilisés et d'un autre côté, elles étaient déjà validées comme des échelles unidimensionnelles. Les analyses factorielles confirmatoires ont été faites avec le logiciel Mplus 7.31 (Muthén & Muthén, 2010) et la méthode du maximum de vraisemblance. Un modèle théorique à 7 facteurs incluant le stress, les changements apportés dans l'organisation du travail, le soutien organisationnel perçu, la reconnaissance non monétaire, le leadership serviteur, les pratiques de partage d'information et les comportements de mobilisation a été évalué. Il est à noter que la variable télétravail n'a pas été incluse dans les analyses, car elle n'est évaluée que par un item. De même, la variable latente représentant les comportements de mobilisation a été modelée avec 4 parcelles de 3 ou 4 items dans lesquelles ses 13 items ont été distribués de manière aléatoire. Comme le montre le tableau 1, le modèle théorique à 7 facteurs présente un bon ajustement aux données ($\chi^2(539) = 895.76, p < .001, CFI = .92, TLI = .91, RMSEA = .066$). Le modèle théorique a par la suite été comparé à l'aide du test de chi-carré différentiel à d'autres modèles combinant deux ou plusieurs facteurs. Comme indiqué au tableau 20, le modèle théorique est supérieur à ces modèles plus parcimonieux ($p < .001$). Par exemple, le modèle théorique présente une meilleure adéquation aux données que le modèle combinant les variables de soutien organisationnel perçu et de leadership serviteur ($\Delta\chi^2(6) = 97,32, p < .001$], que le modèle combinant les variables de pratique de partage d'information et de reconnaissance non monétaire ($\Delta\chi^2(6) = 139,82, p < .001$] ou que le modèle combinant les variables de changement de pratiques organisationnelles et de stress ($\Delta\chi^2(6) = 647,09, p < .001$]. De même, le télétravail ne présente pas de fortes corrélations significatives avec les autres variables du modèle. Ainsi, ces résultats supportent l'idée que les variables étudiées sont bien distinctes et différentes l'une de l'autre et qu'il y a une bonne adéquation entre les données.

Tableau 18 Résultats des analyses factorielles confirmatoires : indices d'ajustement

	χ^2	<i>dl</i>	CFI	TLI	RMSEA	$\Delta\chi^2$	Δdl
1. Modèle théorique à 7 facteurs	895,76***	539	.92	.91	.066	–	–
2. Modèle à 6 facteurs :							
Regroupement de soutien org. perçu et leadership serviteur	993,08***	545	.90	.89	.073	97,32***	6
Regroupement de pratique d'information et reconnaissance	1035,58***	545	.89	.88	.077	139,82***	6
Regroupement de soutien org. perçu et pratique d'information	1076,75***	545	.88	.87	.080	180,99***	6
Regroupement de pratique d'information et leadership serviteur	1039,80***	545	.89	.88	.077	144,04***	6
Regroupement de soutien org. perçu et reconnaissance	1044,21***	545	.89	.88	.077	148,45***	6
Regroupement de changements de pratique org. et stress	1542,85***	545	.77	.75	.109	647,09***	6
3. Modèle à 5 facteurs :							
Regroupement de changements de pratique org., pratique d'information et reconnaissance	1686,84***	550	.74	.72	.116	791,08***	11
Regroupement de leadership serviteur, soutien org. perçu et reconnaissance	1141,76***	550	.86	.85	.084	246,00***	11
Regroupement de changements de pratique org., stress et mobilisation	1732,96***	550	.73	.71	.119	837,20***	11
4. Modèle à 4 facteurs, regroupe changements de pratique org. avec stress, pratique d'information avec leadership serviteur et soutien org. perçu avec reconnaissance.	1605,31***	554	.76	.74	.111	709,55***	11
6. Modèle à un facteur	2646,91***	560	.52	.49	.156	1751,15***	21

Note. *N* = 153. *df* = degree of freedom; CFI = comparative fit index; TLI = Tucker-Lewis index; RMSEA = root-mean-square error of approximation; org = organization. **p* < .001 Analyse de cohérence interne.

4.2 Analyse de cohérence interne

L'analyse de cohérence interne sert à mesurer le degré de fiabilité des items. Elle nous renseigne sur la façon dont chaque énoncé d'une dimension ou d'une échelle est corrélé avec la moyenne de tous les énoncés de cette même dimension ou de cette même échelle (Aron; Coups & Aron, 2011). L'alpha de Cronbach est une mesure couramment utilisée pour la représenter. Plus la valeur de l'alpha est proche de 1, plus la cohérence interne de l'échelle (sa fiabilité) est forte. Le seuil d'acceptabilité de l'alpha varie selon l'objectif de la recherche. Pour une étude exploratoire, un coefficient plus faible est acceptable (0,70) alors que dans le cadre d'une recherche fondamentale, il doit être plus élevé (supérieur à .80) (Nunnally & Bernstein, 1994).

Dans le cadre de notre recherche, les résultats de statistique de fiabilité sont satisfaisants pour toutes nos échelles. En effet, nous avons constaté un score supérieur à 0,90, pour les échelles suivantes : partage de l'information, support organisationnel perçu, stress, reconnaissance non monétaire et comportements de mobilisation. Cela démontre une bonne fiabilité et indique que les items mesurent la même caractéristique. Un résultat supérieur à 0,80 est rapporté pour deux de nos échelles (Leadership serviteur, 0.86, et l'organisation du travail, 0,89).

Le tableau 21 présente les résultats de fiabilité pour chacune de nos échelles de mesure.

Tableau 19 : Résultats de fiabilité pour chacune de nos échelles

Variables	Alpha Cronbach
Support organisationnel perçu	.91
Partage de l'information	.91
Stress	.93
Reconnaissance non monétaire	.90
Comportements de mobilisation	.90
Organisation du travail	.89
Leader serviteur	.86

N=153

4.3 Analyses descriptives et analyses de corrélation

Nous avons pour chacune de nos variables effectué une analyse descriptive (moyenne et écart-type) que nous allons présenter dans les lignes qui suivent, ainsi que les résultats des corrélations. Rappelons qu'une corrélation proche de 1 ou de -1 en valeur absolue signifie que deux variables sont liées entre elles et peuvent s'expliquer mutuellement. Lorsque r est proche de 0, il y a une faible corrélation. Si r est proche de + 1, cela veut dire qu'il y a une forte relation entre les deux variables étudiées. Si la valeur de r est négative, cela signifie que la relation est négative (Rakotomala, 2017).

4.3.1 Analyses descriptives

Variables indépendantes

Nous avons constaté que pour notre variable organisation du travail, les répondants l'ont évalué avec une moyenne de 3,60 et un écart-type (ET) de 0,90. L'écart-type est influencé par la moyenne et nous donne une mesure faible. Comparativement au télétravail, les résultats indiquent une moyenne de 3,72 et un ET de 1,60. Elle est la variable ayant le plus grand écart-type. Pour ce qui est du stress, nous retrouvons une moyenne qui se rapproche de celle du télétravail ($M = 2,64$) et un ET de 1,22.

Variable dépendante

En ce qui concerne notre variable dépendante à savoir les comportements de mobilisation, la moyenne est de 3,77 avec un ET de 0,66.

Variables modératrices

Les résultats pour nos variables modératrices, leadership serviteur et partage de l'information ont des résultats similaires, avec une moyenne respective de 3,41 et 3,56 et un ET de 0,86 et 0,98. Pour ces deux variables, l'ET est faible.

Variabes médiatrices

Finalemant, en ce qui a trait aux résultats de nos variables médiatrices, reconnaissance non monétaire et support organisationnel perçu, leur moyenne est respectivement de 3,28 et 3,78 avec un ET de 1,08 et 0,89. Ceci dit, pour la reconnaissance non monétaire, l'ET est plus grand.

4.3.2 Corrélations

Corrélations entre les variables de contrôle et la variable dépendante

Tel que nous l'avons mentionné plus haut, les études réalisées à l'égard des comportements de citoyenneté organisationnelle suggèrent qu'un certain nombre de variables sociodémographiques peuvent les influencer (Podsakoff & coll., 2000, cités dans Chenevert & coll., 2013). Nous avons de ce fait inclus trois variables de contrôle dans notre analyse soient le sexe, l'âge et l'ancienneté dans l'organisation. Les résultats nous démontrent qu'il existe une corrélation non significative au seuil de 0,05 entre le sexe et les comportements de mobilisation des employés ($r = -.03, ns$); et entre l'âge et notre variable dépendante ($r = .07, ns$). Finalemant, en ce qui concerne la relation entre l'ancienneté et les comportements de mobilisation, elle est aussi non significative ($r = -.00, ns$).

Corrélations entre les variables indépendantes et la variable dépendante

Comme indiqué au tableau 22, une relation non significative est observable entre le télétravail et les comportements de mobilisation ($r = .09, ns$). La relation est aussi non significative entre le stress et les comportements de mobilisation ($r = -.03, ns$). Enfin, une relation positive et significative existe entre les changements apportés dans l'organisation du travail et les comportements de mobilisation ($r = .49, p < .01$). Ces résultats vont à l'encontre de nos hypothèses H1 et H2, mais abondent dans le même sens que notre hypothèse H3.

Corrélations entre les variables médiatrices et les variables dépendantes

Une relation significative et positive est observable avec les comportements de mobilisation et les variables médiatrices suivantes :

- Reconnaissance non monétaire ($r = .33, p < 0.01$)
- Support organisationnel perçu ($r = .51, p < 0.01$)

Ces résultats vont dans le même sens que nos hypothèses 4 et 5.

Nous avons aussi jugé pertinent de rapporter les liens entre les trois variables de la COVID-19 et nos variables modératrices ; les résultats ressemblent à ce qui suit :

- Reconnaissance non monétaire et organisation du travail ($r = -.04, ns$)
- Reconnaissance non monétaire et télétravail ($r = .12, ns$)
- Reconnaissance non monétaire et stress ($r = .35, p < .01$)

- Support organisationnel perçu et organisation du travail ($r = .10, ns$)
- Support organisationnel perçu et télétravail ($r = -.22, p < .01$)
- Support organisationnel perçu et stress ($r = -.36, p > .01$)

Corrélations entre les variables modératrices et les variables dépendantes

Une relation significative et positive est observable entre les comportements de mobilisation et les variables modératrices suivantes :

- Leadership serviteur ($r = .54, p < 0.01$)
- Partage de l'information ($r = .52, p < 0.01$)

L'effet direct entre la variable modératrice et dépendante n'est pas pertinent pour supporter les H6 et H7.

Nous avons aussi jugé pertinent de rapporter les liens entre les trois variables de la COVID-19 et nos variables modératrices ; les résultats ressemblent à ce qui suit :

- Leadership serviteur et organisation du travail ($r = .24, p < 0.01$)
- Leadership serviteur et télétravail ($r = .13, p > .05$)
- Leadership serviteur et stress ($r = -.27, p < .01$)

- Partage de l'information et organisation du travail ($r = .12, p > .05$)
- Partage de l'information et télétravail ($r = .14, p > .05$)
- Partage de l'information et stress ($r = -.22, p < .05$)

Le tableau 22 ci-dessous présente les résultats de nos corrélations.

Tableau 20 Matrice de corrélation

<i>Variab</i> les	<i>Moyenne</i>	<i>Écart-type</i>	<i>Sexe</i>	<i>Âge</i>	<i>Ancienneté</i>	<i>ORG</i>	<i>Télétravail</i>	<i>S</i>	<i>LS</i>	<i>INF</i>	<i>POS</i>	<i>REC</i>	<i>MOB</i>
<i>Sexe</i>	1,67	0,51											
<i>Âge</i>	4,09	1,89	-.16*										
<i>Ancienneté</i>	1,48	1,13	.12	.38**									
<i>ORG</i>	3,60	0,90	-.11	.13	.01	(0,89)							
<i>Télétravail</i>	3,72	1,68	.21**	-.11	-.08	-.06							
<i>Stress</i>	2,64	1,22	-.07	-.07	.03	.23**	-.22**	(0,91)					
<i>Leadership Serviteur</i>	3,41	0,86	-.15	-.05	-.03	.24**	.13	-	(0,86)				
<i>INF</i>	3,56	0,98	-.18*	-.05	-.06	.12	.14	-	.70**	(0,91)			
<i>POS</i>	3,78	0,89	-.18*	.03	-.09	.10	.22**	-	.73**	.73**	(0,91)		
<i>REC</i>	3,28	1,08	-.19*	-.01	-.04	-.04	.12	-	.60**	.72**	.70**	(0,93)	
<i>MOB</i>	3,77	0,66	-.03	.07	-.00	.49**	.09	-.03	.54**	.52**	.51**	.33**	(0,90)

Note : *N*= 153. Télétravail, noté 1 = Je ne suis pas en télétravail, je vais au bureau, 2 = Je suis en télétravail à 25 %, 3 = Je suis en télétravail à 50 %, 4 = Je suis en télétravail à 75 %, 5 = Je suis en télétravail à 100 %. *S*= stress ; *LS* = leadership serviteur ; *INF* = partage de l'information ; *POS* = soutien organisationnel perçu ; *REC*= reconnaissance non monétaire ; *MOB*= comportements de mobilisation. Les coefficients alpha de *Cronbach* sont rapportés sur la diagonale entre parenthèses.

p* < .05 ; *p* < .01

4.4 Régressions linéaires

Afin de tester nos hypothèses directes, nous avons réalisé plusieurs régressions multiples, considérant que nous avons plusieurs variables indépendantes. L'objectif de cette analyse est d'expliquer notre variable dépendante (c.-à-d., comportements de mobilisation) par une ou plusieurs de nos variables indépendantes, mais aussi par l'intermédiaire de nos variables médiatrices et modératrices. Il s'avère nécessaire de mentionner que les hypothèses de modulation et médiation ont été testées avec la macro-PROCESS pour SPSS de Hayes (2013). Particulièrement pour les hypothèses de médiation nous les avons testés avec la technique du *Bootstrap* avec 5 000 rééchantillonnages avec remise de notre échantillon original. La signification de l'effet indirect est évaluée avec un intervalle de confiance (IC) à 95 % ($p < .05$) (MacKinnon ; Lockwood & Williams, 2004).

Hypothèse 1 — L'hypothèse 1 stipule que le télétravail influence négativement les comportements de mobilisation. Les résultats nous démontrent que l'effet du télétravail ($\beta = .09$, *ns*) sur les comportements de mobilisation est non significatif. Ceci infirme l'hypothèse 1.

Hypothèse 2 — L'hypothèse 2 prédisait que le stress influence négativement les comportements de mobilisation. À cet égard, les résultats révèlent que l'effet du stress ($\beta = -.13$, $p < .10$) sur les comportements de mobilisation est marginalement significatif. L'hypothèse 2 est donc marginalement supportée.

Hypothèse 3 — L'hypothèse 3 stipule que les changements apportés dans l'organisation du travail influencent négativement les comportements de mobilisation. À la lumière de nos données, il est possible d'observer que l'effet des changements apportés dans l'organisation du travail ($\beta = .53$, $p < .001$) sur les comportements de mobilisation est significatif et positif, ce qui n'est pas dans la direction prévue par l'hypothèse 3.

Le Tableau 23 représente les résultats des analyses de régressions pour les comportements de mobilisation

Tableau 21 : Résultats des analyses de régressions pour les comportements de mobilisation

Variables	Comportements de mobilisation	
	Modèle 1	Modèle 2
Âge	.08	.00
Genre	-.01	.00
Ancienneté	-.03	.01
Télétravail		.09
Changements apportés dans l'org. Du travail		.53***
Stress		-.13†
R^2	.01	.27***

Note : $N = 153$. Pour le genre, 1 = Homme, 2 = Femme. Pour l'âge, 1 = Moins de 25 ans, 2 = 25 à 30 ans, 3 = 31 à 35 ans, 4 = 36 à 40 ans, 5 = 41 à 45 ans, 6 = 46 à 50 ans, 7 = 51 à 55 ans, 8 = 56 à 65 ans, 9 = 65 et plus. Pour l'ancienneté, 1 = 1 à 5 ans, 2 = 6 à 10 ans, 3 = 11 à 15 ans, 4 = 16 à 20 ans, 5 = 21 à 25 ans, 6 = 26 à 30 ans, 7 = 31 ans et plus. À l'exception de la ligne R^2 , les valeurs rapportées sont des bêtas de régression (standardisés). $p < 0.10$; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$.

Hypothèse 4

L'hypothèse 4 stipule que la perception de soutien organisationnel perçu joue un rôle médiateur dans la relation négative entre (a) le télétravail (b) le stress et (c) les changements apportés dans l'organisation du travail liés au COVID-19 et les comportements de mobilisation

- a) Le télétravail a un effet significatif sur le soutien organisationnel perçu ($\beta = .11$, $ET = .04$, $p < .01$). Le soutien organisationnel perçu a un effet positif significatif sur les comportements de mobilisation ($\beta = .38$, $ET = .05$, $p < .001$). Le télétravail a un effet indirect significatif et positif sur les comportements de mobilisation à travers le soutien organisationnel perçu ($\beta = .04$, $ET = .02$, 95 % IC [.010, .080]). Ces résultats vont dans la direction opposée à celle spécifiée dans l'hypothèse 4a.

- b) Le stress a un effet significatif sur le soutien organisationnel perçu ($\beta = -.26$, $ET = .06$, $p < .001$). Le soutien organisationnel perçu a un effet significatif sur les comportements de mobilisation ($\beta = .42$, $ET = .06$, $p < .001$). Le stress a également un effet indirect négatif, mais significatif sur les comportements de mobilisation à travers le soutien organisationnel perçu ($\beta = -.11$, $ET = .03$, 95 % IC [-.167, -.060]) ce qui est conforme à l'hypothèse 4 b. Il est aussi intéressant de noter que le stress a un effet direct positif sur les comportements de mobilisation ($\beta = .09$, $ET = .04$, $p < .05$).
- c) Il n'y a pas d'effet significatif des changements apportés dans l'organisation du travail sur le soutien organisationnel perçu ($\beta = .10$, $ET = .08$, ns). Les changements apportés dans l'organisation du travail ($\beta = .33$, $ET = .04$, $p < .001$) et le soutien organisationnel perçu ($\beta = .34$, $ET = .05$, $p < .001$) ont un effet significatif sur les comportements de mobilisation. L'effet indirect des changements apportés dans l'organisation du travail sur les comportements de mobilisation par le soutien organisationnel n'est pas significatif ($\beta = .03$, $ET = .04$, 95 % IC [-.030, .109]). Ceci ne confirme pas l'hypothèse 4c.

Hypothèse 5.

L'hypothèse 5 stipule que la reconnaissance au travail joue un rôle médiateur dans la relation négative entre (a) le télétravail (b) le stress et (c) les changements apportés dans l'organisation du travail liés au COVID-19 et les comportements de mobilisation.

- a) Le télétravail a un effet non significatif sur la reconnaissance non monétaire au travail ($\beta = -.07$, $ET = .05$, ns). La reconnaissance non monétaire a un effet significatif sur les comportements de mobilisation ($\beta = .20$, $ET = .05$, $p < .001$). Le télétravail a un effet non significatif sur la mobilisation ($\beta = .02$, $ET = .03$, ns). Également, l'effet indirect du télétravail à travers la reconnaissance au travail sur les comportements de mobilisation est négatif et non significatif ($\beta = .01$, $ET = .01$, 95 % IC [-.006, .040]) ce qui infirme l'hypothèse 5a.

- b) Le stress a un effet significatif sur la reconnaissance non monétaire ($\beta = -.31$, $ET = .07$, $p < .001$). La reconnaissance a un effet significatif positif sur les comportements de mobilisation ($\beta = .22$, $ET = .05$, $p < .001$). Le stress a un effet indirect négatif et significatif sur les comportements de mobilisation à travers la reconnaissance au travail ($\beta = -.06$, $ET = .02$, $IC [-.114, -.031]$). Cela confirme l'hypothèse 5 b. Il est à noter qu'il n'y a pas d'effet direct significatif du stress sur la mobilisation ($\beta = .05$, $ET = .04$, ns).
- c) Les changements apportés dans l'organisation du travail ont un effet non significatif sur la reconnaissance non monétaire au travail ($\beta = -.05$, $ET = .10$, ns). La reconnaissance non monétaire a un effet significatif sur les comportements de mobilisation ($\beta = .21$, $ET = .04$, $p < .001$). Les changements apportés dans l'organisation du travail ont un effet indirect non significatif sur les comportements de mobilisation à travers la reconnaissance au travail ($\beta = -.01$, $ET = .02$, $95\% \text{ IC } [-.055, .029]$). Ces résultats ne supportent pas l'hypothèse 5c.

Hypothèse 6

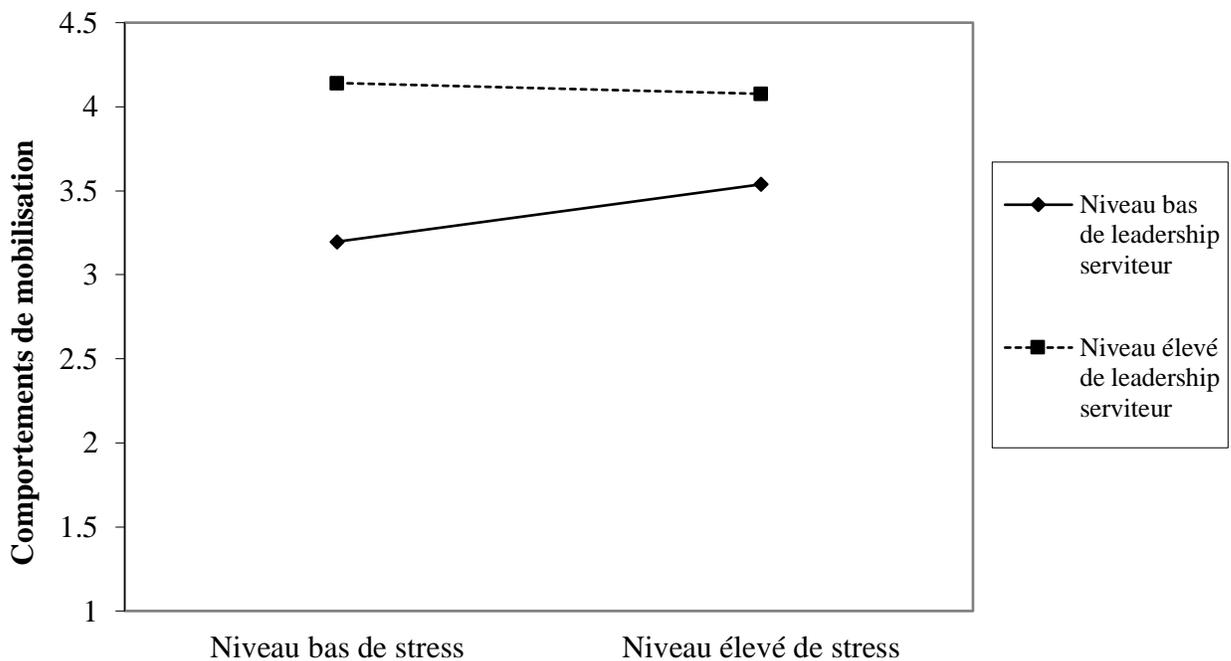
Il est attendu que le style de leadership serviteur joue un rôle modérateur dans la relation entre [a] le télétravail [b] le stress et [c] les changements apportés dans l'organisation du travail lié au COVID-19 et les comportements de mobilisation de sorte que cette relation négative présumée est plus faible lorsque le leadership serviteur est élevé.

- a) Les analyses de modération montrent que l'interaction le télétravail et le leadership serviteur n'est pas significative ($\beta = -.01$, $ET = .03$, ns) ce qui infirme l'hypothèse 6 a.
- b) Utilisant la même procédure, l'analyse statistique montre que l'interaction entre le stress et le leadership serviteur est significative ($\beta = -.10$, $ET = .04$, $p < .05$). La relation entre le stress et les comportements de mobilisation est significative et positive lorsque le niveau de leadership serviteur est faible, soit à un écart-type au-dessous de la moyenne ($\beta = .13$, $ET = .05$, $p < .01$), mais la relation n'est pas significative lorsque le niveau de leadership serviteur est élevé, soit à un écart-type au-dessus de la moyenne ($\beta = -.03$, $ET = .05$, ns).

L'hypothèse 6b est infirmée, car le profil de cette interaction n'est pas conforme à cette hypothèse.

La figure 3 représente l'effet modérateur du leadership serviteur entre le stress et les comportements de mobilisation à un écart-type au-dessus et un écart-type en dessous de la moyenne du leadership serviteur (Aiken & West, 1991).

Figure 3. Interaction entre le stress et le leadership serviteur



c) Les analyses de modération montrent que l'interaction entre les changements apportés dans l'organisation du travail et le leadership serviteur n'est pas significative ($\beta = -.06$, $ET = .04$, ns) ce qui infirme l'hypothèse 6c.

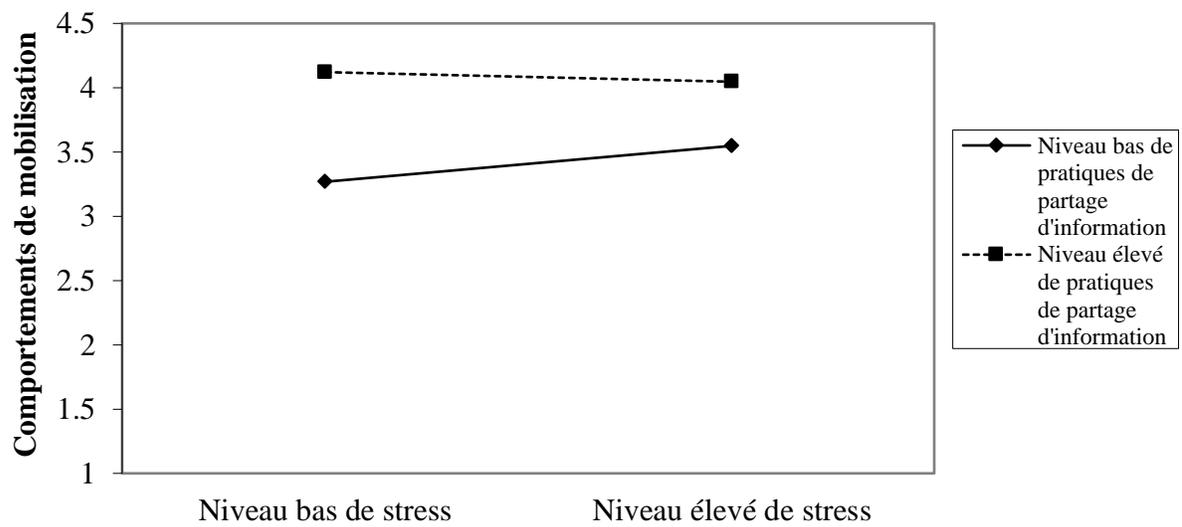
Hypothèse 7

Nous avons prédit que le partage d'information joue un rôle modérateur dans la relation entre (a) le télétravail (b) le stress et (c) les changements apportés dans l'organisation du travail liés au COVID-19 et les comportements de mobilisation de sorte que cette relation négative présumée est plus faible lorsque le partage d'information est élevé.

- a) Les analyses de modération montrent que l'interaction entre le télétravail et le partage de l'information n'est pas significative ($\beta = -.02$, $ET = .03$, $p > .05$) ce qui infirme l'hypothèse 7a.
- b) Les analyses de modération montrent par ailleurs que l'interaction entre le stress et le partage de l'information est significative ($\beta = -.07$, $ET = .04$, $p < .05$). La relation entre le stress et les comportements de mobilisation est positive et significative lorsque le niveau du partage d'information est faible, soit à un écart-type au-dessous de la moyenne ($\beta = .13$, $ET = .05$, $p < .05$), mais la relation n'est pas significative lorsque le niveau du partage d'information est élevé, soit à un écart-type au-dessus de la moyenne ($\beta = -.03$, $ET = .05$, ns). L'hypothèse 7 b est donc infirmée, car le profil de cette interaction n'est pas conforme à cette hypothèse.

La figure 4 présente la relation entre le stress et les comportements de mobilisation selon les différents niveaux (-1 écart-type et +1 écart-type de la moyenne) de partage de l'information (Aiken & West, 1991).

Figure 4. Interaction entre le stress et les pratiques de partage d'informations



- c) En ce qui concerne l'interaction entre les changements apportés dans l'organisation du travail et le partage de l'information, nous observons que les résultats des coefficients de régression ne sont pas significatifs. ($\beta = -.04$, $ET = .04$, ns) ce qui ne soutient pas l'hypothèse 7c.

5 Discussion sur les résultats

À la lumière des résultats présentés dans le chapitre précédent, nous allons dans ce dernier chapitre interpréter les résultats obtenus lors des analyses de données tout en les comparant avec ceux déjà publiés dans la littérature. Tel démontré précédemment, plusieurs de nos hypothèses ont été infirmées, cependant certains résultats inattendus sont intéressants pour entamer une discussion. Nous ferons une interprétation plus poussée des résultats tout en tenant compte des hypothèses, de notre question de recherche et de la revue de la littérature. Rappelons que notre objectif de recherche était d'identifier les leviers qui peuvent entraîner des comportements de mobilisation malgré les changements imposés en raison de la pandémie de COVID-19. Pour ce faire, nous avons exploré l'effet direct de nos trois variables liées à la COVID-19 (télétravail, stress et changements apportés dans l'organisation du travail) sur les comportements de mobilisation. De plus, nous avons cherché à tester le rôle médiateur de la reconnaissance non monétaire et du soutien organisationnel perçu entre nos variables indépendantes et celle dépendante. Finalement, nous avons évalué si le leadership serviteur et le partage de l'information modéraient la relation entre les trois variables de la COVID-19 et les comportements de mobilisation. Le tableau 24 présente un récapitulatif des hypothèses qui ont été validées ou infirmées.

Dans cette section nous allons prêter une attention aux résultats significatifs, mais également ceux qui sont non significatifs, et ce, afin de mettre en exergue l'originalité de nos observations. Ensuite la contribution des apports théoriques et pratiques sera présentée. Pour conclure, nous exposerons les limites de la recherche, les forces et les pistes de recherches futures.

5.1 Rappel des Hypothèses et validation

Tableau 22 récapitulatif des hypothèses et leur validation

Hypothèses	Validation
H1. Le télétravail influence négativement les comportements de mobilisation.	Infirmée
H2. Le stress influence négativement les comportements de mobilisation.	Marginalement supportée
H3. Les changements apportés dans l'organisation du travail influencent négativement les comportements de mobilisation.	Infirmée
H4. La perception de soutien organisationnel joue un rôle médiateur entre les variables de la COVID-19 et les comportements de mobilisation.	Confirmée partiellement
H5. La reconnaissance au travail joue un rôle médiateur entre les variables de la COVID-19 et les comportements de mobilisation.	Confirmée partiellement
H6 : Le style de leadership serviteur joue un rôle modérateur dans la relation entre les variables de la COVID-19 et les comportements de mobilisation de sorte que cette relation est plus faible lorsque le leadership serviteur est élevé.	Infirmée
H7 : Le partage d'information joue un rôle modérateur dans la relation entre les variables de la COVID-19 et les comportements de mobilisation de sorte que cette relation est plus faible lorsque le partage d'information est élevé.	Infirmée

5.2 Résumé des résultats

5.2.1 Résultats en lien avec le télétravail (H1)

Premièrement, il a été attendu que le télétravail aurait un impact négatif sur les comportements de mobilisation, toutefois, cette hypothèse fut infirmée. Une des pistes plausibles est peut-être que le moment auquel le sondage a été effectué n'était pas propice. Nous sommes à un an et demi de la pandémie et les employés se sont adaptés au télétravail, mais aussi ont développé certaines méthodes de travail, de nouvelles routines leur permettant de bien répondre aux besoins des employeurs et même pouvoir aller au-delà. Deuxièmement, dans la formulation de la question liée au télétravail, nous avons demandé à nos participants le pourcentage du temps consacré au télétravail. Cette méthode de réponse était peut-être limitative, ne laissant pas suffisamment de choix aux répondants, ce qui peut être une des causes du fait que nos résultats ne sont pas significatifs. Si nous avions mesuré la satisfaction des répondants face au télétravail, nous aurions pu nous attendre à des résultats différents.

Troisièmement, rappelons-nous que nous sommes dans un contexte où le télétravail est perçu comme un moyen de permettre aux entreprises de continuer à faire rouler l'économie. En ce sens, le télétravail a été légitimé dans la majorité des entreprises, ce qui veut dire que le télétravailleur n'a pas l'impression d'être le seul employé qui travaille à la maison, puisque tous ces autres collègues le sont aussi. L'employé ne vit pas la pression d'être l'exception à la règle. Cette légitimité pourrait amener l'employé à adopter des comportements de mobilisation. Une étude (Taskin & Edward, 2007) abonde dans ce sens et évoque que lorsque le télétravail est formalisé au sein d'une entreprise, il est davantage accepté comme étant légitime par tous les membres de l'organisation, ce qui contribue fortement à l'identification des télétravailleurs à l'organisation. Or, on sait que l'un des déterminants importants des comportements de citoyenneté organisationnelle est l'engagement organisationnel et l'identification à l'organisation est un des déterminants majeurs de l'engagement organisationnel (Wiener, 1982 cités dans Paillé, 2005). Aussi, nous ne pouvons pas le nier, le télétravail amène plusieurs avantages et les employés espèrent un monde du travail où ce dernier sera préconisé. Une enquête menée par l'ordre des conseillers en ressources humaines agréés (juin 2021) relate que 62 % des travailleurs prônent un modèle de télétravail à temps plein ou pleine flexibilité, versus 9 % des entreprises. Cela démontre que le télétravail est sollicité et valorisé par les travailleurs. Dans cet ordre d'idée, l'étude de Taskin et Edward (2007) affirme que lorsque les employés ont une perception positive du télétravail, c'est-à-dire qu'ils le perçoivent comme une opportunité qui présente des avantages, cela peut accroître le désir des travailleurs de rendre la pareille aux entreprises et les amener à adopter des comportements qui seront bénéfiques pour l'entreprise et pour lesquels ils ne sont pas récompensés. Cela pourrait être une seconde explication par rapport au résultat de l'hypothèse 1.

Pour conclure, nos résultats, bien qu'inattendus abondent dans le même sens que les travaux de Hill & coll. (2000, cité Ng, 2010) qui montrent que le télétravail améliore la performance professionnelle des télétravailleurs, et ceux de (Guérin & Alii, 1994 ; Barnard & Dubrin, 1993 ; Hartman & Alii., 1991 ; Olson, 1988; Kroll, 1984 ; Pratt, 1984, cités dans Lagassé, 1995) qui affirment que le travail à domicile a un effet positif sur la performance des employés. Toutefois, d'autres informations contextuelles (le statut matrimonial, personnes à charge) seraient possiblement utiles afin de mieux interpréter la relation observée.

5.2.2 Résultats en lien avec le stress (H2)

Dans notre recherche, nous avons avancé que le stress influence négativement les comportements de mobilisation. Les résultats nous confirment que l'effet du stress ($\beta = -.13, p < .10$) sur les comportements de mobilisation est marginalement significatif : l'hypothèse 2 est donc marginalement supportée. Cela voudrait dire qu'on est à 90 % certain que le stress a des effets négatifs sur notre variable dépendante. Rappelons-le, la pandémie a engendré un sentiment de stress causé par l'insécurité sanitaire et financière qui guettait les employés ou leurs proches (Belzunegui-Eraso & Eroo-Garcés, 2020 ; Prime; Wade & Browne, 2020 ; Sood , 2020 cités dans Saba & Cachat-Rosset, 2020). Certainement, ce stress a un impact négatif sur la mobilisation des employés. Ces résultats abondent dans le même sens de la littérature. Premièrement, selon une étude récente, plus de la moitié des employés subissent un stress intense, et deux tiers ont de la difficulté à se concentrer sur leur travail en raison du stress (Karatepe & coll., 2018). Cela sous-tend que le stress nuit à la performance organisationnelle. Deuxièmement, de nombreuses recherches (Kahn ; Wolf; Quinn; Snoek & Rosenthal, 1964; Vansell ; Brief & Schuler, 1981 cités dans Shailendra, 1988) soutiennent une relation négative entre le stress et la performance au travail. Troisièmement, Éric Gosselin, professeur de psychologie du travail des organisations à l'université du Québec en Outaouais, considère également le stress au travail comme un facteur qui nuit à la performance des employés. « L'auteur se base sur 52 études, menées de 1980 à 2006, portant sur la relation entre le stress et la performance, pour démontrer que plus le stress augmente plus il annihile la performance » (cité dans Lambolez, 2016 p.1) . Pour conclure, selon le modèle du U inversé (cité dans Dolan & Arsenault, 1980) un minimum de stress est nécessaire pour déclencher un certain niveau de rendement, mais une surcharge de stress devient nuisible. Dans le cadre de notre recherche, nous constatons qu'il nuit de façon considérable à la mobilisation des employés. Nous comprenons donc que le stress n'est pas un allié de la performance et peut être même considéré comme un paralysant aux comportements discrétionnaires.

De nos jours, force est de constater que plusieurs entreprises ont une culture axée sur la performance et la perfection, ce qui engendre certainement un niveau de stress, qui peut même aller jusqu'à un épuisement professionnel. Au regard de nos résultats, suggérant que le stress est un ennemi de la performance organisationnelle, nos recommandations aux responsables des ressources humaines et dirigeants d'entreprise seraient donc qu'ils s'assurent d'offrir aux

employés un environnement de travail sain favorisant l'adoption des comportements de mobilisation plutôt qu'un environnement stressant.

5.2.3 Résultats en lien avec l'organisation du travail [H3]

Notre troisième hypothèse de recherche prédisait que les changements apportés dans l'organisation du travail influencent négativement les comportements de mobilisation. À la lumière des résultats obtenus, il est possible d'observer que l'effet des changements apportés dans l'organisation du travail sur les comportements de mobilisation est significatif et positif : [$\beta = .53, p < .001$] ; cela implique que les changements que les employés ont vécus au niveau de leurs tâches, n'ont pas affecté de façon négative leurs comportements de mobilisation. Il est également intéressant de souligner que nous avons relevé également une corrélation de Pearson significative entre ces deux variables [$r = .49, p < .01$]. Ces résultats sont cohérents avec la littérature. En effet, selon la théorie des tâches, la façon dont le travail est organisé peut avoir un impact positif ou négatif sur la motivation de l'employé. Cela dit, nous comprenons que dans un contexte de COVID-19, lorsqu'il y a des modifications dans les tâches, cela impacte positivement la motivation de l'employé et par conséquent, les amène à adopter des comportements de mobilisation.

D'autres études ont démontré également que « l'enrichissement des tâches peut avoir des effets positifs ou négatifs sur l'entreprise, dépendamment de la compétence des employés dont les emplois sont modifiés » (Hackman & Oldham, 1980, p. 93). Dans le cadre de notre recherche, 67 % de nos répondants ont confirmé que leur emploi comprend une grande variété de tâches et les amène à faire un certain nombre de choses différemment et cela a des effets positifs sur la mobilisation. Bien que nos résultats soient positifs, il serait judicieux que les gestionnaires vérifient d'abord avec les employés s'ils sont ouverts à un travail enrichi et s'assurer que les employés ont les compétences nécessaires pour le faire également. En effet, les employés n'apprécient pas toutes les possibilités offertes par un travail enrichi, même s'ils sont en mesure de bien le faire (Hackman & Oldham, 1980).

5.2.4 Résultats en lien avec le SOP [H4]

Notre objectif était de vérifier l'effet du soutien organisationnel perçu à titre de variable médiatrice. Les résultats de notre recherche permettent de démontrer que le rôle du soutien organisationnel perçu en tant que variable médiatrice est partiellement validé. L'hypothèse 4c est infirmée; de même que pour l'hypothèse 4a, les résultats vont à l'encontre de notre prédiction. En effet, le soutien organisationnel perçu joue un rôle médiateur dans la relation indirecte positive (plutôt que négative) entre le télétravail et les comportements de mobilisation ($\beta = .04$, $ET = .02$, 95 % IC [.010- .080]). En revanche, l'hypothèse 4b est confirmée, car le soutien organisationnel perçu exerce un rôle médiateur dans la relation indirecte négative entre le stress et les comportements de mobilisation [$\beta = -.11$, $ET = .03$, 95 % IC [-.167, -.060]]. Il est intéressant de noter que le stress a un effet direct positif sur les comportements de mobilisation [$\beta = .09$, $ET = .04$, $p < .05$]. Le fait que le stress a un effet indirect négatif et un effet direct positif pourrait expliquer pourquoi l'effet « total » ou la régression linéaire ou l'hypothèse 2 est confirmée. La logique à tirer c'est que le stress a des effets différents sur la mobilisation. Pour diverses raisons, il peut amener plus ou moins de mobilisation. Nous ne pouvons malheureusement pas exposer les raisons qui expliquent cette relation, mais en considérant le SOP, on peut constater qu'il affecte négativement la mobilisation. Cela signifie que si on enlève la variable stress de l'équation entre la variable dépendante et la variable médiatrice, l'effet résiduel qui n'est pas considéré dans cette relation serait positif. Cela pourrait sous-entendre que l'effet indirect négatif du stress sur les comportements de mobilisation s'explique par un manque de support de l'organisation.

En ce qui concerne la relation significative indirecte entre le télétravail et la mobilisation à travers le POS, ces résultats indiquent qu'un employé en télétravail aurait besoin d'un soutien organisationnel pour manifester des comportements de mobilisation. Cela pourrait s'expliquer par le fait que le télétravail donne un sentiment d'isolement donc le soutien organisationnel viendrait réduire la solitude causée par le télétravail. En effet (Bentley & coll., 2016), ont montré que le support social organisationnel modère l'isolement social. De plus les résultats d'une étude quantitative menée par ces auteurs démontrent l'importance de mettre en place des pratiques de

soutien organisationnel dans un contexte télétravail, ce qui viendrait hausser la satisfaction professionnelle et réduire la pression psychologique (Bentley & coll., 2016). Ainsi, nos recommandations seraient d'inviter les responsables des ressources humaines à fournir une assistance importante aux employés en télétravail ou au bureau. En effet, selon la théorie de la conservation des ressources, le SOP est une ressource sociale importante permettant de limiter les effets du stress en contexte organisationnel (Marchand & Vandenberghe, 2014).

5.2.5 Résultats en lien avec la reconnaissance non monétaire (H5)

Les résultats ne démontrent pas un appui intégral de l'hypothèse 5. Nous nous sommes attendus à ce que la reconnaissance agisse comme médiateur dans la relation négative entre les variables de la COVID-19 et les comportements de mobilisation. Quelques résultats statistiquement significatifs sont constatés et d'autres sont infirmés. En effet, la reconnaissance non monétaire n'agit pas comme variable médiatrice dans la relation négative entre le télétravail, les changements apportés dans l'organisation du travail et les comportements de mobilisation. Ces résultats vont de pair avec ceux de l'hypothèse 1 qui a démontré que le télétravail influence directement les comportements de mobilisation. Autrement dit, un employé n'a pas forcément besoin de reconnaissance non monétaire lorsqu'il est en télétravail pour être mobilisé. En revanche, ce besoin de reconnaissance médiatise le lien entre le stress et les comportements de mobilisation (Hypothèse 5b : $\beta = -.06$, ET = .02, IC [-.114, -.031]). Cela signifie que la reconnaissance serait l'un des facteurs explicatifs liant les deux variables précédentes. Ces résultats pourraient sous-entendre que lorsqu'on manque à témoigner de la reconnaissance à l'employé, la présence du stress pourrait l'empêcher de s'engager dans des comportements de mobilisation. En effet, les résultats de l'analyse de régression linéaire nous démontrent que le stress a un effet marginalement significatif sur la mobilisation.

Tout compte fait, il est intéressant de noter que la reconnaissance non monétaire a un effet significatif positif sur les comportements de mobilisation. Ces résultats soutiennent les travaux de Tremblay & coll. qui reconnaissent que les pratiques de reconnaissance non monétaire comme une source de mobilisation et d'engagement organisationnel (Tremblay & coll., 2000 ; Wils & coll., 1998).

5.2.6 Résultats en lien avec le leader serviteur (H6)

Il a été attendu que le leader serviteur joue un rôle modérateur dans la relation entre (a) le télétravail (b) le stress et (c) les changements apportés dans l'organisation du travail et les comportements de mobilisation de sorte que cette relation est plus faible lorsque le leadership serviteur est élevé. Nos résultats montrent que le leader serviteur joue un rôle de modérateur uniquement dans la relation entre le stress et les comportements de mobilisation. Cependant, quand le leadership serviteur est faible, le lien entre le stress et la mobilisation est significatif et positif ($\beta = .13$, $ET = .05$, $p < .01$). En outre, la relation n'est pas significative lorsque le niveau de leadership est élevé ($\beta = -.03$, $ET = .05$, ns). Cela signifie qu'un niveau du leadership serviteur élevé annule l'effet positif du stress sur les comportements mobilisateurs. Ces résultats sont assez surprenants. Pour une raison que nous ne pouvons malheureusement pas expliquer, nous comprenons qu'il faut moins de leadership serviteur afin de maintenir l'effet positif du stress. En revanche, une chose est certaine, le leadership serviteur joue un rôle quand bien même significatif dans la relation entre les variables de stress et de mobilisation. En ce sens, les travaux de Bande & coll. (2016) soutiennent que l'influence du leader serviteur sur l'attitude des employés est favorable à l'émergence de comportements proactifs et adaptatifs. De plus, les études empiriques soutiennent la présence de liens positifs et significatifs entre le leadership serviteur et des variables telles que la performance à la tâche ou les comportements de citoyenneté organisationnelle (Ehrhart, 2004 ; Hu & Liden, 2011 ; Neubert & coll., 2016 ; Schaubroeck & coll., 2011) et la performance organisationnelle (ex : Huang ; Li ; Qiu ; Yim & Wan, 2016, Peterson & coll., 2012).

Nous aimerons porter aussi une attention particulière aux résultats non significatifs du leadership serviteur dans la relation entre le télétravail, les changements apportés dans l'organisation du travail et les comportements de mobilisation. Cela signifie qu'en travaillant à distance, un employé n'a pas besoin d'avoir un leader serviteur pour être mobilisé, de même que lorsqu'il est confronté à des changements dans l'organisation de son travail. Ces résultats vont de pair avec les hypothèses 1 et 3 qui ont été infirmées, lesquelles prédisaient une relation significative et positive entre le télétravail et les changements apportés dans l'organisation du travail et les comportements discrétionnaires.

5.2.7 Résultats en lien avec le partage de l'information (H7)

Nous avons formulé l'hypothèse que le partage d'information joue un rôle modérateur dans la relation entre (a) le télétravail (b) le stress et (c) les changements apportés dans l'organisation du travail liés au COVID-19 et les comportements de mobilisation de sorte que cette relation est plus faible lorsque le partage d'information est élevé. Cette hypothèse fut infirmée. D'après nos résultats, un partage de l'information plus faible correspond à une relation plus forte et positive entre le stress et les comportements de mobilisation ($\beta = .13$, $ET = -.05$, $p < .05$). Le lien observé entre le stress et les comportements de mobilisation diffère suivant que le niveau du partage de l'information est faible ou élevé. Nous pouvons donc affirmer que lorsque les employés sont stressés et perçoivent que l'employeur clarifie les attentes et est à l'écoute de leurs préoccupations, ne serait-ce que de façon minimale, cela favorise les comportements de mobilisation. Le cas échéant, les comportements de mobilisation ne seront pas manifestés chez l'employé. Les travaux de Rondeau, Lemelin et Lauzon (1993, cités dans Tremblay & coll., 2000) soutiennent nos résultats. En effet, les auteurs affirment que les pratiques de partage d'information jouent un rôle important dans la mobilisation des employés et les incitent à s'impliquer dans leur travail et à agir dans le sens des intérêts de l'organisation. Une autre recherche, celle-ci réalisée dans un contexte culturel auprès de 325 organisations québécoises par Tremblay & coll. (1998), a permis de trouver une relation significative entre certaines pratiques d'informations et la mobilisation de salariés (Cité dans Tremblay & coll., 2000).

Tel que présenté dans nos résultats, le partage d'information ne joue pas un rôle modérateur entre le télétravail, les changements dans l'organisation du travail et les comportements de mobilisations. De ce fait, que les entreprises décident de conserver de bonnes pratiques de partage d'information, cela n'impactera pas la relation entre le télétravail, les changements dans l'organisation du travail et les comportements discrétionnaires.

5.3 Limites

Malgré les nombreuses contributions d'une recherche, celle-ci possède plusieurs limites à soulever. Nous concernant, nous pouvons commencer par mentionner la période au cours de laquelle l'enquête a été publiée. Rappelons rapidement qu'au mois de mai 2021, le Québec commençait tranquillement son déconfinement et les cas de COVID-19 avaient considérablement diminué. Nous n'étions plus dans la période chaude où la COVID-19 ballait son aile comme au tout début. Cela étant dit, nous pensons que l'impact de la pandémie aurait été plus grand sur nos différentes variables si nous avions fait cette étude un an plutôt. Cette première limite nous amène à considérer qu'une étude de type longitudinal serait intéressante. Nos données ont été collectées en un seul et unique temps, ce qui nous empêche de tirer des conclusions sur le long terme. Les résultats auraient pu être différents si nous avions étalé la collecte de données sur plusieurs périodes, par exemple à chaque nouvelle vague de COVID-19.

De plus, les comportements de mobilisation ont été autoévalués, ce qui peut augmenter l'effet de surévaluation et par la même occasion créer un biais de désirabilité sociale ou de variance commune.

Nous avons également relevé la taille de l'échantillon comme une limite potentielle à nos résultats. Nous avons eu 153 répondants, or, on sait qu'une petite taille d'échantillon limite la puissance statistique et peut occasionner des résultats non significatifs. Nous croyons également qu'il serait pertinent d'inclure des variables relatives au statut matrimonial lors de notre enquête.

Pour conclure, mentionnons que les caractéristiques des répondants peuvent réduire la possibilité de généraliser nos résultats. En effet, plus de 77 % de nos répondants possèdent un diplôme universitaire et occupent un poste de cadre de premier niveau. Cela est peut-être dû à notre méthode de recrutement, la technique boule de neige. L'un des inconvénients de cette méthode est qu'elle ne fournit pas un échantillon représentatif de la population ciblée. Il manque donc une certaine variété dans le profil de nos répondants qui rend difficile la généralisation des résultats.

5.4 Forces

L'une des premières forces de ce mémoire, à part le fait qu'il contribue à la littérature sur les comportements de mobilisation, réside dans son caractère novateur. Comme mentionné dans les chapitres précédents, aucune étude n'a jamais encore été réalisée empiriquement, à notre connaissance, sur ce sujet en période de pandémie. En effet, les recherches de Tremblay & coll. (2005) ont certes étudié les comportements de mobilisation, mais celles-ci n'ont pas effectué en contexte de COVID-19. Notre étude se distingue donc de cette recherche, par les variables COVID-19 qui sont prises en compte. Nous avons exploré les effets du stress, du télétravail et des changements dans l'organisation du travail sur notre variable dépendante.

Notre étude apporte des résultats intéressants par rapport aux études existantes relatives au lien entre le télétravail, les changements apportés dans l'organisation du travail et la performance organisationnelle, en contexte de pandémie. En effet, nos résultats nous démontrent que ces deux variables influencent positivement les comportements de mobilisation.

Une autre force de notre recherche réside dans la validité de nos échelles de mesure. Toutes les échelles utilisées étaient validées avec un alpha de Cronbach supérieur à 0,80. Par ailleurs, l'utilisation du logiciel SPSS permet d'analyser les résultats avec clarté. Aucune manipulation n'a été effectuée, ce qui évite tout risque d'erreur. Le processus d'analyse des données a également été fait de façon rigoureuse. En effet, tel que mentionné précédemment, nous avons eu le soutien de la chaire de recherche sur l'engagement et du rendement des employés. De plus, la collaboration de M. Christian Vandenberghe, Directeur du mémoire à toutes les étapes de la rédaction de ce mémoire, a permis d'assurer un processus de recherche encore plus rigoureux. (Laperrière, 1997).

5.5 Apports théoriques et pratiques

D'un point de vue théorique, ce travail de recherche nous a permis d'étudier les comportements de mobilisation sous une autre perspective, celle en temps de pandémie. Il constitue un ajout aux études antérieures sur le même sujet.

Dans les recherches de Tremblay & coll. (2005), les auteurs mentionnent que le leadership transformationnel influence les comportements de mobilisation. Cette recherche nous démontre que le leadership serviteur joue un rôle modérateur dans la relation entre le stress et ces dits comportements favorables. De ce fait, notre recherche contribue à démontrer qu'en temps de COVID-19, le style de leadership serviteur et le partage de l'information jouent un rôle modérateur dans la relation entre le stress et les comportements de mobilisation. Elle démontre également que le stress a un impact négatif sur notre variable dépendante. Bien que la plupart de nos hypothèses ont été infirmées, les résultats de nos analyses restent toutefois intéressants et donnent une autre perspective à notre recherche.

Sur le plan de la pratique, les résultats de cette étude permettent d'offrir aux employeurs et aux superviseurs un outil de gestion utile pour amener les employés à adopter des comportements de citoyens. L'étude a permis de dégager certains facteurs déclencheurs de ces dits comportements chez les employés qui peuvent constituer pour les employeurs un atout intéressant pour mobiliser leur personnel. Le premier élément intéressant que nous pouvons relever c'est le fait que le télétravail n'a pas d'effet négatif sur les comportements de mobilisation. Bien que cette hypothèse aille dans le sens inverse auquel nous nous étions attendus, les résultats demeurent toutefois intéressants pour les employeurs. En effet, le modèle du futur du travail sera hybride et l'employé sera amené à travailler aussi bien au bureau qu'à la maison. Un sondage mené en mai 2021 par l'ordre des conseillers en ressources humaines agréés évoque que seulement 9 % des employeurs prônent un modèle de travail en pleine flexibilité. Cela démontre une certaine réticence par rapport au télétravail. Les résultats de notre recherche confirment que le télétravail n'a pas d'impact négatif sur la mobilisation des employés. De ce fait, les employeurs réticents peuvent être plus ouverts à un modèle de travail favorisant le travail à distance ou pour le moins, un modèle hybride. La pandémie de COVID-19 a amené la majorité des entreprises au Québec à réinventer leur modèle futur du travail, et nos recherches nous démontrent qu'un modèle avec une approche plus flexible

est très préconisé. Il est important de souligner qu'aussi intéressant ce nouveau modèle de travail puisse paraître, il peut représenter un enjeu de mobilisation s'il n'est pas bien géré. Il est à noter que tous les types de poste ne sont pas admissibles au télétravail. Rappelons que selon l'étude de Taskin & Edward (2007), lorsque les employés ont une perception positive du télétravail, c'est-à-dire qu'ils le perçoivent comme une opportunité qui présente des avantages, cela peut accroître le désir des travailleurs de rendre la pareille aux entreprises et les amener à adopter des comportements qui seront bénéfiques pour l'entreprise et pour lesquels ils ne sont pas récompensés. Or, les employés dits cols bleus ne pourront pas bénéficier de cet avantage car leurs tâches ne peuvent pas être effectuées à distance. Les entreprises devront prêter une attention particulière à cette catégorie d'employés en implantant leur modèle hybride de travail. Somme toute, dans un contexte où tous les employés d'une même entreprise ne peuvent pas être en télétravail, il serait judicieux que les organisations s'assurent de mettre en place d'autres conditions propices à la mobilisation et ce, que l'employé travaille de la maison ou du bureau.

Pour une raison quelconque que nous ne sommes pas en mesure d'expliquer, nous constatons que le stress a tantôt un effet positif, tantôt un effet négatif sur notre variable dépendante et ce, que ce soit dans nos analyses de corrélations ou notre régression linéaire. Cependant, nous aimerons mettre en garde nos employeurs à prendre ces résultats avec parcimonie. En effet, selon Gérard Ouimet, professeur en psychologie organisationnelle à HEC Montréal, si le stress est prolongé, même s'il est perçu de façon positive, il aura un impact sur la santé. De ce fait, il serait avantageux que les organisations misent sur un environnement de travail sain, favorisant le bien-être des employés plutôt que sur un environnement stressant dans l'objectif de les mobiliser. Dans la même veine, à la lumière de nos résultats, nous pouvons affirmer que le SOP joue un rôle important dans la relation entre le stress et les comportements de mobilisation. Sur cette même lancée, nous encourageons les entreprises à offrir du soutien aux employés qui se traduisent par une clarification des objectifs et de l'assistance lorsque le besoin se fait sentir et par conséquent, par une réduction de l'incertitude face à l'environnement du travail (Armonstong-Stassen, 2004 ; Baran & coll., 2012, cités dans Marchand & Vandenberghe, 2014).

Les résultats de notre étude soutiennent que le leader serviteur joue un rôle de modérateur dans la relation entre le stress et les comportements de mobilisation. Face à de tels résultats, nos recommandations aux organisations seraient lors de leur processus de recrutement, de poser des

questions permettant d'évaluer le style de leadership du gestionnaire. Cela ne veut pas dire que les autres styles de leadership n'ont pas leur place dans l'organisation, mais en tant de crises, nos résultats nous confirment qu'un niveau de leadership serviteur aussi faible qu'il puisse être, serait capable de mobiliser les employés lorsque ces derniers vivent du stress.

Une autre contribution concerne l'effet médiateur significatif de la reconnaissance non monétaire dans la relation entre le stress et les comportements de mobilisation. Nos résultats expliquent que cette variable lorsqu'elle est faible ou même absente, peut augmenter les effets négatifs du stress sur la mobilisation. Les organisations devraient donc mettre en place cette pratique de gestion afin de limiter les dégâts occasionnés par le stress. Le lien du support organisationnel perçu également demeure une contribution intéressante pour les employeurs à considérer surtout dans un contexte où le télétravail deviendra partie intégrante du modèle futur du travail.

Pour conclure, les résultats de cette étude soutiennent que les changements apportés dans l'organisation du travail influencent positivement la mobilisation des employés. Bien que ces résultats soient contraires à notre prédiction, ils demeurent intéressants pour les employeurs.

5.6 Avenues de recherches futures

D'abord, seulement quatre variables ont été utilisées comme médiateurs et modérateurs pour étudier la relation entre les variables de la COVID-19 et les comportements de mobilisation. Il serait judicieux que d'autres recherches se penchent sur d'autres variables telles que l'*empowerment*. De plus, d'autres variables pour mesurer la COVID-19 pourraient être interprétées, dont l'anxiété ou la peur.

Tel que nous l'avons mentionné dans nos limites, nos résultats seraient différents si l'étude avait été effectuée en 2020. Toutefois, nous croyons qu'il serait avantageux de faire une étude longitudinale. Cela signifierait à chaque fois qu'il y a une nouvelle vague liée à la pandémie, de chercher à comprendre les facteurs qui peuvent venir mobiliser les employés dans de tels contextes. Il serait également pertinent d'inclure dans des recherches futures, un échantillon plus diversifié, qui tiendrait compte des employés dits cols bleus. En effet, n'ayant pas la possibilité de faire du télétravail, ces employés étaient au front malgré les piques de la COVID-19. Ils ont vécu la pandémie différemment que ceux qui ont eu la possibilité de travailler à la maison. Ainsi, il serait judicieux de regarder dans un premier temps l'impact de la COVID-19 sur leur comportement discrétionnaire et chercher à comprendre des éléments qui pourraient favoriser l'adoption de ces dits comportements. De plus, une recherche future incluant les statuts matrimoniaux et les personnes à charge pourrait permettre de cerner si des enjeux liés au statut ont des impacts sur la mobilisation.

Un autre élément qui serait intéressant à approfondir dans d'autres recherches serait d'étudier le lien causal entre la relation entre le stress et les comportements de mobilisation lorsque le partage d'information et le leadership serviteur sont élevés. Nous avons obtenu des résultats non significatifs entre ces deux construits pour nos deux hypothèses modératrices. Nous suggérons même de mesurer la relation dans un contexte hors COVID-19 afin de voir si les résultats seraient les mêmes.

Conclusion

Cette étude a permis de contribuer à la littérature sur les comportements de mobilisation. Elle est à notre connaissance, la première à inclure la variable COVID-19 dans la relation entre la mobilisation et d'autres variables modératrices et médiatrices. Elle avait pour objectif de démontrer l'effet direct du télétravail et du stress et des changements apportés dans l'organisation du travail sur les comportements discrétionnaires. Par ailleurs, elle avait aussi pour visée de vérifier le rôle médiateur de la reconnaissance non monétaire et le soutien organisationnel perçu et le rôle modérateur du style de leadership et le partage de l'information et dans la relation entre les variables de la COVID-19 et les comportements de mobilisation.

Pour ce faire, nous avons dans le chapitre de revue de littérature présenté chacun des concepts mentionnés plus haut. Nous avons aussi défini un modèle théorique à partir duquel nous avons émis des hypothèses. Un sondage a été mené auprès de 153 salariés et cadres nous permettant de collecter les données et d'explorer la validation de nos hypothèses.

L'analyse de ces données a abouti à des résultats intéressants, dont l'impact négatif du stress sur les comportements de mobilisation. Ceci met l'accent sur le fait que le stress en contexte de COVID-19 amènerait les employés à être démobilisés. Outre ces informations intéressantes, nos résultats nous ont permis également de constater qu'en période de COVID-19, le style de leadership et le partage de l'information ont un effet modérateur dans la relation entre le stress et les comportements de mobilisation. Par contre cet effet est plus élevé lorsque le partage de l'information et le style de leadership serviteur sont faibles.

Nous avons également pu noter le télétravail et les changements apportés dans l'organisation ont un effet significatif sur les comportements de mobilisation. De plus nous avons relevé que la reconnaissance non monétaire et le soutien organisationnel perçu contribuent à réduire les effets négatifs indirects du stress sur les comportements de mobilisation.

Pour conclure, nous constatons qu'au cours de la période de crise, nonobstant le stress, la peur, l'inconnu qui régnaient, les employés ont continué à maintenir un bon niveau de productivité au travail. De plus, bien que la plupart de nos hypothèses ont été infirmées, les résultats demeurent intéressants et ouvrent des avenues à d'autres recherches futures. Nous espérons que les résultats de cette étude encourageront d'autres recherches plus approfondies en lien avec d'autres variables de la COVID-19 et les comportements de mobilisation. Qui plus est, nous espérons qu'ils serviront aux superviseurs et responsables des ressources humaines dans leur pratique de gestion.

Annexe 1 Questionnaire en ligne

■ Les comportements de mobilisation des employés en contexte de COVID-19 —

Début de bloc : Introduction

Les comportements de mobilisation en contexte de COVID-19

Vous trouverez dans les prochaines pages un questionnaire anonyme auquel nous vous invitons à répondre. Ce questionnaire a été développé dans le cadre du mémoire à HEC Montréal.

Répondez sans hésitation aux questions incluses dans ce questionnaire, car ce sont vos premières impressions qui reflètent généralement le mieux votre pensée. Il n'y a pas de limite de temps pour répondre au questionnaire, bien que nous ayons estimé que cela devrait vous prendre environ 20 minutes.

Les renseignements recueillis sont anonymes **et** resteront strictement confidentiels ; ils ne seront utilisés que pour l'avancement des connaissances et la diffusion des résultats globaux dans des forums savants ou professionnels.

Le fournisseur de collecte de données en ligne s'engage à ne révéler aucune information personnelle (ou toute autre information relative aux participants de cette étude) à d'autres utilisateurs ou à tout autre tiers, à moins que le répondant consente expressément à une telle divulgation ou que celle-ci soit exigée par la loi.

Vous êtes complètement libre de refuser de participer à ce projet et vous pouvez décider en tout temps d'arrêter de répondre aux questions. Le fait de remplir ce questionnaire sera considéré comme votre consentement à participer à notre recherche et à l'utilisation des données recueillies dans ce questionnaire pour d'éventuelles recherches. Puisque le questionnaire est anonyme, une fois votre participation complétée, il vous sera impossible de vous retirer du projet de recherche, car il sera impossible de déterminer quelles réponses sont les vôtres.

Si vous avez des questions concernant cette recherche, vous pouvez contacter le chercheur principal Kétura Benoit, au numéro de téléphone 514-632-7420 ou à l'adresse de courriel suivante : ketura.benoit@hec.ca

Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au (514) 340-6051 ou par courriel à cer@hec.ca.

Merci de votre précieuse collaboration !

Kétura Benoit
HEC Montréal
514-632-7420
Ketura.benoit@hec.ca

Fin de bloc : Introduction

Début de bloc : Information générale

Information générale

Q1

Quel est votre Sexe ?

- Homme (1)
 - Femme (2)
 - Autre (3)
 - Ne souhaite pas répondre (4)
-

Q2 quelle est votre tranche d'âge ?

- Moins de 25 ans (1)
 - 25 à 30 ans (2)
 - 31 à 35 ans (3)
 - 36 à 40 ans (4)
 - 41 à 45 ans (5)
 - 46 à 50 ans (6)
 - 51 à 55 ans (7)
 - 56 ans à 65 ans (8)
 - 65 ans et + (9)
-

Q3 depuis combien d'années travaillez-vous dans votre organisation actuelle ?

- 1 à 5 ans (1)
 - 6 à 10 ans (2)
 - 11 à 15 ans (3)
 - 16 à 20 ans (4)
 - 21 à 25 ans (5)
 - 26 à 30 ans (6)
 - 31 et plus (7)
-

Q4 Quel est votre niveau d'études ?

- Secondaire (1)
 - DEP (2)
 - Collégial (AEC, DEC) (3)
 - Premier cycle universitaire (ex. : certificat, baccalauréat, mineur, majeur) (4)
 - Deuxième cycle universitaire (ex. : DESS, Maitrise) (5)
 - Troisième cycle universitaire (ex. : Doctorat) (6)
-

Q5 Quel est votre niveau hiérarchique au sein de votre organisation actuelle ?

- Membre de la haute direction (1)
 - Cadres intermédiaires (Directeur, Chef, Gestionnaire) (2)
 - Cadres de premier niveau (Conseiller, Coordonnateur, Spécialiste) (3)
 - Soutien administratif (ex. : sans responsabilité de supervision) (4)
-

Q6 Quel est votre statut d'emploi ?

- Permanent (1)
 - Temporaire (2)
 - Sur appel (3)
-

Q7 Dans quel secteur d'activité travaillez-vous ?

- Extraction minière et extraction de pétrole et de gaz (1)
 - Services publics (2)
 - Constructions (3)
 - Administrations publiques (4)
 - Fabrication (5)
 - Commerce en gros (6)
 - Commerce de détail (7)
 - Transport et entreposage (8)
 - Industrie de l'information et industrie culturelle (9)
 - Finances et assurances (10)
 - Services immobiliers et services de location et de location à bail (11)
 - Services professionnels, scientifiques et techniques (12)
 - Gestion des sociétés et d'entreprises (13)
 - Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement (14)
 - Services d'enseignement (15)
 - Soins de santé et assistance sociale (16)
 - Hébergement et services de restauration (17)
 - Autres (18)
-

Q8 Quel énoncé correspond le mieux à votre situation actuelle ?

- Je ne suis pas en télétravail, je vais au bureau (1)
 - Je suis en télétravail à 25 % (2)
 - Je suis en télétravail à 50 % (3)
 - Je suis en télétravail à 75 % (4)
 - Je suis en télétravail à 100 % (5)
-

Q9 Quelle est la taille de votre organisation ?

- Moins de 100 employés (1)
- Entre 100 et 500 employés (2)
- Entre 500 et 1000 employés (3)
- Entre 1000 et 1500 employés (4)
- Entre 1500 et + (5)

Fin de bloc : Information générale

Début de bloc : Ces énoncés portent sur votre perception à l'égard de votre organisation

Ces énoncés portent sur votre perception à l'égard de votre organisation
Q10

Depuis la pandémie de COVID-19, mon organisation tire une certaine fierté de mes réalisations au travail

- Pas du tout d'accord (5)
 - Plutôt en désaccord (4)
 - Ni d'accord ni en désaccord (3)
 - D'accord (2)
 - Tout à fait d'accord (1)
-

Q11 depuis la pandémie de COVID-19, mon organisation essaie de faire le nécessaire pour m'aider à effectuer mon travail au mieux de mes capacités

- Pas du tout d'accord (5)
 - Plutôt en désaccord (4)
 - Ni d'accord ni en désaccord (3)
 - D'accord (2)
 - Tout à fait d'accord (1)
-

Q12 Depuis la pandémie de COVID-19, mon organisation cherche à m'aider quand j'ai un service spécial à demander

- Pas du tout d'accord (5)
 - Plutôt en désaccord (4)
 - Ni d'accord ni en désaccord (3)
 - D'accord (2)
 - Tout à fait d'accord (1)
-

Q13 Depuis la pandémie de COVID-19, mon organisation prend fortement en considération mes objectifs et mes valeurs

- Pas du tout d'accord (5)
 - Plutôt en désaccord (4)
 - Ni d'accord ni en désaccord (3)
 - D'accord (2)
 - Tout à fait d'accord (1)
-

Q14 Depuis la pandémie de COVID-19, mon organisation est réellement soucieuse de mon bien-être

- Pas du tout d'accord (5)
 - Plutôt en désaccord (4)
 - Ni d'accord ni en désaccord (3)
 - D'accord (2)
 - Tout à fait d'accord (1)
-

Q15 Depuis la pandémie de COVID-19, mon organisation valorise ma contribution à son efficacité générale.

- Pas du tout d'accord (5)
- Plutôt en désaccord (4)
- Ni d'accord ni en désaccord (3)
- D'accord (2)
- Tout à fait d'accord (1)

Fin de bloc : Ces énoncés portent sur votre perception à l'égard de votre organisation

Début de bloc : Ces énoncés portent sur votre relation avec votre supérieur immédiat

Ces énoncés portent sur votre relation avec votre supérieur immédiat

Q16 Depuis la pandémie de COVID-19, je demanderais l'aide de mon superviseur si j'avais un problème personnel

- Pas du tout d'accord (5)
 - Plutôt en désaccord (4)
 - Ni d'accord ni en désaccord (3)
 - D'accord (2)
 - Tout à fait d'accord (1)
-

Q17 Depuis la pandémie de COVID-19, mon superviseur m'encourage à m'impliquer dans mon département

- Pas du tout d'accord (5)
 - Plutôt en désaccord (4)
 - Ni d'accord ni en désaccord (3)
 - D'accord (2)
 - Tout à fait d'accord (1)
-

Q18 Depuis la pandémie de COVID-19, mon superviseur s'en aperçoit lorsque quelque chose ne va pas dans le travail

- Pas du tout d'accord (5)
 - Plutôt en désaccord (4)
 - Ni d'accord ni en désaccord (3)
 - D'accord (2)
 - Tout à fait d'accord (1)
-

Q19 Depuis la pandémie de COVID-19, mon superviseur me laisse libre de gérer des situations difficiles de la façon que je crois la meilleure

- Pas du tout d'accord (5)
 - Plutôt en désaccord (4)
 - Ni d'accord ni en désaccord (3)
 - D'accord (2)
 - Tout à fait d'accord (1)
-

Q20 Depuis la pandémie de COVID-19, le développement de ma carrière est une priorité pour mon superviseur

- Pas du tout d'accord (5)
 - Plutôt en désaccord (4)
 - Ni d'accord ni en désaccord (3)
 - D'accord (2)
 - Tout à fait d'accord (1)
-

Q21 Depuis la pandémie de COVID-19, mon superviseur place mes intérêts avant les siens

- Pas du tout d'accord (5)
 - Plutôt en désaccord (4)
 - Ni d'accord ni en désaccord (3)
 - D'accord (2)
 - Tout à fait d'accord (1)
-

Q22 Depuis la pandémie de COVID-19, mon superviseur n'irait PAS à l'encontre de principes éthiques pour atteindre la réussite

- Pas du tout d'accord (5)
- Plutôt en désaccord (4)
- Ni d'accord ni en désaccord (3)
- D'accord (2)
- Tout à fait d'accord (1)

Fin de bloc : Ces énoncés portent sur votre relation avec votre supérieur immédiat

Début de bloc : Ces énoncés portent sur les pratiques de partage de l'information

Ces énoncés portent sur les pratiques de partage de l'information

Q23

Depuis la pandémie de COVID-19, je suis régulièrement informé des projets majeurs qui concernent mon organisation (ex. investissements majeurs, nouvelles technologies, nouvelles acquisitions, restructuration.)

- Pas du tout d'accord (5)
 - Plutôt en désaccord (4)
 - Ni d'accord ni en désaccord (3)
 - D'accord (2)
 - Tout à fait d'accord (1)
-

Q24 Depuis la pandémie de COVID-19, dans mon organisation, les employés reçoivent généralement des réponses à leurs suggestions

- Pas du tout d'accord (5)
 - Plutôt en désaccord (4)
 - Ni d'accord ni en désaccord (3)
 - D'accord (2)
 - Tout à fait d'accord (1)
-

Q25 Depuis la pandémie de COVID-19, mon organisation informe ses employés le plus rapidement possible des décisions qui les affectent ou ont un impact sur le travail qu'ils font

- Pas du tout d'accord (5)
 - Plutôt en désaccord (4)
 - Ni d'accord ni en désaccord (3)
 - D'accord (2)
 - Tout à fait d'accord (1)
-

Q26 Depuis la pandémie de COVID-19, mon organisation incite fortement ses employés à lui faire part de nouvelles idées pour améliorer son fonctionnement

- Pas du tout d'accord (5)
 - Plutôt en désaccord (4)
 - Ni d'accord ni en désaccord (3)
 - D'accord (2)
 - Tout à fait d'accord (1)
-

Q27 Depuis la pandémie de COVID-19, mon organisation cherche à impliquer ses employés dans la recherche de solutions pour résoudre des problèmes qui affectent directement leur travail

- Pas du tout d'accord (5)
 - Plutôt en désaccord (4)
 - Ni d'accord ni en désaccord (3)
 - D'accord (2)
 - Tout à fait d'accord (1)
-

Q28 Depuis la pandémie de COVID-19, mon organisation sollicite généralement l'opinion des employés lorsqu'il s'agit d'adopter des règles, procédures, méthodes, etc., qui concernent l'organisation de leur travail

- Pas du tout d'accord (5)
- Plutôt en désaccord (4)
- Ni d'accord ni en désaccord (3)
- D'accord (2)
- Tout à fait d'accord (1)

Fin de bloc : Ces énoncés portent sur les pratiques de partage de l'information

Début de bloc : Ces énoncés portent sur l'organisation du travail

Ces énoncés portent sur l'organisation du travail

Q29

Depuis la pandémie de COVID-19, mon emploi comprend une grande variété de tâches

- Pas du tout d'accord (5)
 - Plutôt en désaccord (4)
 - Ni d'accord ni en désaccord (3)
 - D'accord (2)
 - Tout à fait d'accord (1)
-

Q30 Depuis la pandémie COVID-19, mon emploi m'amène à faire un certain nombre de choses différentes

- Pas du tout d'accord (5)
 - Plutôt en désaccord (4)
 - Ni d'accord ni en désaccord (3)
 - D'accord (2)
 - Tout à fait d'accord (1)
-

Q31 Depuis la pandémie de COVID-19, mon emploi requiert d'accomplir un large éventail de tâches

- Pas du tout d'accord (5)
 - Plutôt en désaccord (4)
 - Ni d'accord ni en désaccord (3)
 - D'accord (2)
 - Tout à fait d'accord (1)
-

Q32 Depuis la pandémie de COVID-19, mon emploi implique la prestation de tâches variées

- Pas du tout d'accord (5)
 - Plutôt en désaccord (4)
 - Ni d'accord ni en désaccord (3)
 - D'accord (2)
 - Tout à fait d'accord (1)
-

Q33 Depuis la pandémie de COVID-19, d'un point de vue général, mon emploi comprend des tâches plus significatives et importantes qu'auparavant

- Pas du tout d'accord (5)
 - Plutôt en désaccord (4)
 - Ni d'accord ni en désaccord (3)
 - D'accord (2)
 - Tout à fait d'accord (1)
-

Q34 Depuis la pandémie de COVID-19, mon emploi ne me permet pas de finir entièrement les tâches que j'ai commencées pendant une journée de travail.

- Pas du tout d'accord (5)
- Plutôt en désaccord (4)
- Ni d'accord ni en désaccord (3)
- D'accord (2)
- Tout à fait d'accord (1)

Fin de bloc : Ces énoncés portent sur l'organisation du travail

Début de bloc : Ces énoncés portent sur le stress au travail

Ces énoncés portent sur le stress au travail

Q35

Depuis le début de la pandémie COVID-19, j'ai perdu beaucoup de ressources (Temps, énergie, estime de moi) à cause de mon travail

- Pas du tout d'accord (5)
 - Plutôt en désaccord (4)
 - Ni d'accord ni en désaccord (3)
 - D'accord (2)
 - Tout à fait d'accord (1)
-

Q36 Depuis le début de la pandémie COVID-19, j'ai subi une diminution générale de mon bien-être en raison de mon travail

- Pas du tout d'accord (5)
 - Plutôt en désaccord (4)
 - Ni d'accord ni en désaccord (3)
 - D'accord (2)
 - Tout à fait d'accord (1)
-

Q37 Depuis le début de la pandémie COVID-19, j'ai une qualité de vie diminuée par mon travail

- Pas du tout d'accord (5)
- Plutôt en désaccord (4)
- Ni d'accord ni en désaccord (3)
- D'accord (2)
- Tout à fait d'accord (1)

Fin de bloc : Ces énoncés portent sur le stress au travail

Début de bloc : Ces énoncés portent sur les pratiques de reconnaissances non monétaires

Ces énoncés portent sur les pratiques de reconnaissances non monétaires

Q38

Depuis la pandémie de COVID-19, mon organisation félicite les employés qui dépassent les attentes

- Pas du tout d'accord (5)
 - Plutôt en désaccord (4)
 - Ni d'accord ni en désaccord (3)
 - D'accord (2)
 - Tout à fait d'accord (1)
-

Q39 Depuis la pandémie de COVID-19, les efforts supplémentaires déployés au travail par les employés sont soulignés par mon organisation.

- Pas du tout d'accord (5)
 - Plutôt en désaccord (4)
 - Ni d'accord ni en désaccord (3)
 - D'accord (2)
 - Tout à fait d'accord (1)
-

Q40 Depuis la pandémie de COVID-19, les contributions exceptionnelles des employés sont reconnues par la direction de mon organisation (ex. : lors de cérémonies ou de réunions virtuelles, via un journal interne, par lettre de félicitations, par des prix ou cadeaux, intranet, etc.).

- Pas du tout d'accord (5)
- Plutôt en désaccord (4)
- Ni d'accord ni en désaccord (3)
- D'accord (2)
- Tout à fait d'accord (1)

Fin de bloc : Ces énoncés portent sur les pratiques de reconnaissances non monétaires

Début de bloc : Ces énoncés portent sur vos comportements au travail

Ces énoncés portent sur vos comportements au travail

Q41

Depuis la pandémie de COVID-19, j'investis plus d'efforts au travail que ce qui est normalement attendu de moi

- Pas du tout d'accord (5)
 - Plutôt en désaccord (4)
 - Ni d'accord ni en désaccord (3)
 - D'accord (2)
 - Tout à fait d'accord (1)
-

Q42 Depuis la pandémie de COVID-19, je prends l'initiative d'essayer de nouvelles façons de faire mon travail afin d'être plus efficace

- Pas du tout d'accord (5)
 - Plutôt en désaccord (4)
 - Ni d'accord ni en désaccord (3)
 - D'accord (2)
 - Tout à fait d'accord (1)
-

Q43 Depuis la pandémie de COVID-19, j'aide un collègue lorsqu'il est débordé de travail

- Pas du tout d'accord (5)
 - Plutôt en désaccord (4)
 - Ni d'accord ni en désaccord (3)
 - D'accord (2)
 - Tout à fait d'accord (1)
-

Q44 Depuis la pandémie de COVID-19, je parle en bien de mon organisation à l'extérieur de mon travail

- Pas du tout d'accord (5)
 - Plutôt en désaccord (4)
 - Ni d'accord ni en désaccord (3)
 - D'accord (2)
 - Tout à fait d'accord (1)
-

Q45 Depuis la pandémie de COVID-19, je m'implique activement dans la vie de mon département

- Pas du tout d'accord (5)
 - Plutôt en désaccord (4)
 - Ni d'accord ni en désaccord (3)
 - D'accord (2)
 - Tout à fait d'accord (1)
-

Q46 Depuis la pandémie de COVID-19, je propose de nouvelles méthodes de travail qui sont plus efficaces pour mon organisation

- Pas du tout d'accord (5)
 - Plutôt en désaccord (4)
 - Ni d'accord ni en désaccord (3)
 - D'accord (2)
 - Tout à fait d'accord (1)
-

Q47 Depuis la pandémie de COVID-19, je m'abstiens d'alimenter la conversation lorsque d'autres employés parlent en mal de mon organisation

- Pas du tout d'accord (5)
 - Plutôt en désaccord (4)
 - Ni d'accord ni en désaccord (3)
 - D'accord (2)
 - Tout à fait d'accord (1)
-

Q48 Depuis la pandémie de COVID-19, la manière dont j'accomplis mes tâches dépasse les attentes de l'organisation en termes de performance au travail

- Pas du tout d'accord (5)
 - Plutôt en désaccord (4)
 - Ni d'accord ni en désaccord (3)
 - D'accord (2)
 - Tout à fait d'accord (1)
-

Q49 Depuis la pandémie de COVID-19, je défends l'organisation lorsque d'autres employés la critique

- Pas du tout d'accord (5)
 - Plutôt en désaccord (4)
 - Ni d'accord ni en désaccord (3)
 - D'accord (2)
 - Tout à fait d'accord (1)
-

Q50 Depuis la pandémie de COVID-19, j'aide un collègue lorsqu'il est confronté à un problème au travail

- Pas du tout d'accord (5)
 - Plutôt en désaccord (4)
 - Ni d'accord ni en désaccord (3)
 - D'accord (2)
 - Tout à fait d'accord (1)
-

Q51 Depuis la pandémie de COVID-19, j'essaie d'implanter des solutions pour résoudre des problèmes persistants au sein de mon organisation

- Pas du tout d'accord (5)
 - Plutôt en désaccord (4)
 - Ni d'accord ni en désaccord (3)
 - D'accord (2)
 - Tout à fait d'accord (1)
-

Q52 Depuis la pandémie de COVID-19, je prends le temps d'écouter un collègue lorsqu'il vit une situation difficile

- Pas du tout d'accord (5)
 - Plutôt en désaccord (4)
 - Ni d'accord ni en désaccord (3)
 - D'accord (2)
 - Tout à fait d'accord (1)
-

Q53 Depuis la pandémie de COVID-19, de ma propre initiative, j'accomplis des tâches qui ne sont pas spécifiées dans ma description de poste

- Pas du tout d'accord (5)
- Plutôt en désaccord (4)
- Ni d'accord ni en désaccord (3)
- D'accord (2)
- Tout à fait d'accord (1)

Fin de bloc : Ces énoncés portent sur vos comportements au travail

Bibliographie

- Agence France Presse. (2021, 3 février). Après une année catastrophique, le transport aérien à la merci des variants de la COVID-19, *Journal de Montréal*, [https://www.journaldemontreal.com/2021/02/03/transport-aerien-chute-sans-precedent-de-66-du-traffic-passager-dans-le-monde-en-2020]
- Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de travail & Consumer Science Analytics. (2009, avril). *Le stress au travail*, [http://data0.eclablog.com/cgrh/perso/synthese-sondage-stress-au-travail.pdf]
- Akgunduz, Y. (2015). The influence of self-esteem and role stress on job performance in hotel businesses. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), p. 1082–1099. https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2013-0421
- Allen, D. G., Renn, R. W., & Griffeth, R. W. (2003). The impact of telecommuting design on social systems, self-regulation, and role boundaries. Dans J. J. Martocchio & G. R. Ferris (Eds.). *Research in personnel and human resources management*, 22, p. 125–163. https://doi.org/10.1016/S0742-7301(03)22003-X
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, 26(1), p. 49-61. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0148-2963(93)90042-N
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), p. 40–68. https://doi.org/10.1177/1529100615593273
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work-family conflict and flexible work arrangements: deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), p.345–376. https://doi.org/10.1111/peps.12012
- Aron, A., Coups, E. J., Aron, E., Coups, E. J., & Aron, E. (2011). *Statistics for the behavioral and social sciences: a brief course* (5th ed.). Prentice Hall.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), p. 491-509. https://doi.org/10.1002/job.211
- Auger, Caroline. (2021). Comment demeurer fidèle au poste. *Gestion*. [https://www.revuegestion.ca/teletravail-comment-demeurer-fidele-au-poste]
- Avolio, B-J. & William L. G. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), p. 315-338.
- Avolio, Bruce J., & Luthans, F. (2006). *The high impact leader: moments matter in accelerating authentic leadership development*, New York, McGraw Hill., p. 262.
- Bae, K. B., & Kim, D. (2016). The impact of decoupling of telework on job satisfaction in US federal agencies: does gender matter? *American Review of Public Administration*, 46(3), p. 356-371. doi:10.1177/0275074016637183
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), p. 383-400. https://doi.org/10.1002/job.144
- Bakker, A.B.(2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics* 46(2), DOI:10.1016/j.orgdyn.2017.04.002
- Bande, B., Pilar F., Concepción V-N., Carmen O-N., Wesley J, J. (2016). Exploring the relationship among servant leadership, intrinsic motivation, and performance in an industrial sales setting. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(2).

- Baron, R. M., & Kenny D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Barraud-Didier, V., Guerrero S., & Tgalens, J. (2003). L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation. *Revue de gestion des ressources humaines*, 47, p. 2-13.
- Baruch, Y., & Nicholson, N. (1997). Home, sweet work: Requirements for effective home working. *Journal of General Management*. 23, p. 15–30
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4), p. 587-595.
- Becker, T. E., Kernan, M. C., Clark, K. D., & Klein, H. J. (2015). Dual commitments to organizations and professions: different motivational pathways to productivity. *Journal of Management*. 44(3), p. 1202-1225. <https://doi.org/10.1177/0149206315602532>
- Belet, D. (2013). Le servant leadership : un paradigme puissant et humaniste pour remédier à la crise du management. *Gestion 2000*, 30, p. 15-33. <https://doi.org/10.3917/g2000.301.0015>
- Belkic, K., Landsbergis, P., Schnall, P., & Baker, D. (2004). Is job strain a major source of cardiovascular disease risk? *Scandinavian journal of work, environment & health*. 30, p. 85-128. 10.5271/sjweh.769.
- Bentley, T. A., Teo, S. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organizational support in teleworker wellbeing: a socio-technical systems approach. *Appl Ergon*, 52, p. 207-215. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>
- Bichon, A. (2005). Comment appréhender les comportements de mobilisation collective des salariés, *Gestion*, (été), p. 50-59. Dans *La mobilisation des personnes au travail : Quoi, Pourquoi, Comment*, ed., de Michel Tremblay. *Gestion 2006*, collection Racines du Savoir, p. 61 - 81
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bonnan, W, Motowidlo S.J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*. 10(2), p. 99-109.
- Boulet, M. (2020). Le bien-être psychologique et la performance au travail en temps de pandémie Covid-19? A+, *le carrefour des acteurs publics*. 7(2). p. 1-7
- Bourbonnais, R., Brisson, C., Moisan, J. & Vézina, M. (1996). Job strain and psychological distress in white-collar workers. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*. 22, p. 139-145.
- Bouziri, H., Smith, D. R. M., Descatha, A., Dab, W., & Jean, K. (2020). Working from home in the time of COVID-19: how to best preserve occupational health? *Occupational Environmental Medicine*. 77(7), p. 509-510. <https://doi.org/10.1136/oemed-2020-106599>
- Bowler, M, Brass D. (2006). Relational correlates of interpersonal citizenship behavior a social network perspective. *Journal of Applied Psychology*. 91(1) p. 70 - 82
- Braun, T., Ferreira, A. I., & Sydow, J. (2013). Citizenship behavior and effectiveness in temporary organizations. *International Journal of Project Management*. 31(6), p. 862-876. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.09.003>
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *The Academy of Management Review*. 11(4). <https://doi.org/10.2307/258391>
- Brown, C .(2006). *Social psychology*. SAGE Publications Ltd, <https://www.doi.org/10.4135/9781446247198>
- Brun, J. & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30, 79-88. <https://doi.org/10.3917/riges.302.0079>
- Brun, J. P., & Laval, C. (2018). *Le pouvoir de la reconnaissance au travail: 30 fiches pratiques pour motiver et améliorer la performance*. 1, (Eyrolles), 9782212570120

- Caceres, R., & Vanhamme, J. (2003). Les processus modérateurs et médiateurs : Distinction conceptuelle, aspects analytiques et illustrations. *Recherche Et Applications En Marketing*. 18(2), p. 67-100.
- Caponecchia, C., & Mayland, E. C. (2020). Transitioning to job redesign: improving workplace health and safety in the COVID-19 area. *Occupational Environmental Medicine*. 77(12), p. 868. <https://doi.org/10.1136/oemed-2020-106969>
- Cappelletti, L. (2010). Vers un modèle socio-économique de mesure du capital humain? *Revue française de gestion*. 207, p. 139.-152.
- Chambre du Commerce et d'Industrie du Québec. (2020, 27 août). *Dévoilement des résultats du sondage sur l'avenir du télétravail* [<https://cci Quebec.ca/fr/actualites/communiquer-fiche/devoilement-des-resultats-du-sondage-sur-l-avenir-du-teletravail/319>]
- Chen, X.-P., Hui, C., & Segoe, D. J. (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of Applied Psychology*. 83(6), p. 922–931. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.922>
- Chênevert, D., Jourdain, G., & Tremblay, M.-C. (2013). Les comportements de citoyenneté du personnel soignant : lorsque le sens et la confiance deviennent incontournables. *Relations Industrielles / Industrial Relations*. 68(2), 210-238. <http://www.jstor.org/stable/23646250>
- Chiaburu, D. S., Chakrabarty, S., Wang, J., & Li, N. (2015). Organizational support and citizenship behaviors: a comparative cross-cultural meta-analysis. *Management International Review: Journal of International Business*. 55(5), p. 707–736. <https://doi.org/10.1007/s11575-015-0253-8>
- Coetzer, Michiel Frederick, Mark Bussin & Madelyn Geldenhuys. (2017). The functions of a servant leader *Administrative Sciences*, 7(1).
- Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*. 10(1), p. 25-44. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00037-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00037-6)
- Coury, F., Robitaille, G. (2020). Comment préserver la santé psychologique de son équipe en contexte de télétravail, *Gestion*. [<https://www.revuegestion.ca/comment-preserver-la-sante-psychologique-de-son-equipe-en-contexte-de-teletravail>]
- Coutrot, T. (1998). *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ? : enquête sur les modes d'organisation du travail* (Ser. Textes à l'appui. série économie). La Découverte.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Conway, N. (2005). Exchange relationships: examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 774–781. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.774>
- Cropanzano, R. & Mitchell M.S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*. 31, p. 874-900.
- Daniels, K., Lamond A, D & Standen, P. (2000). Managing Telework: Perspectives from human resource management and work psychology. *Personnel Review*. 30(5), p. 602-607. <https://doi.org/10.1108/pr.2001.30.5.602.1>
- Daniels, K., Lamond, D., & Standen, P. (2001). Teleworking: frameworks for organizational research. *Journal of Management Studies*. 38(8), p. 1151-1186.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. *New York: Plenum Press*.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*. 11, p. 227–268.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory. In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology*. p. 416–436. Sage Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446249215.n21>
- Dekas, K., & Bauer, T., Welle, B., Kurkoski, J. & Sullivan, S. (2013). Organizational citizenship behavior: A review and qualitative investigation of OCBs for knowledge workers. *Academy of Management Perspectives*. 27, p. 219-237. 10.5465/amp.2011.0097.
- Dolan, S. L., Arsenault, A., & Arsenault, A. (1980). *Stress, santé et rendement au travail*. Université de Montréal, École de relations industrielles.
- Doucet, O., Lapalme, M.-È., Simard, G., & Tremblay, M. (2015). High involvement management practices as leadership enhancers. *International Journal of Manpower*.36(7), p. 1058-1071. <https://doi.org/10.1108/ijm-10-2013-0243>
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*. 57(1), p. 61- 94.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51–59. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*.71, p. 500-507.<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*. 87(3), p. 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Express Scripts Canada. (2020, December). *COVID-19 health claim trends in Canada* [https://www.express-scripts.ca/sites/default/files/FINAL_ESC_Seasonal%20Disorder%20Infographic%20Dec%202020.pdf]
- Fairweather, N. B. (1999). Surveillance in Employment: The case of teleworking. *Journal of Business Ethics*. 22(1), p. 39-49.
- Farndale, E., Hope-Hailey, V., & Kelliher, C. (2011). High commitment performance management: the roles of justice and trust. *Personnel Review*, 40 (1), p. 5-23. <https://doi.org/10.1108/00483481111095492>
- Feldman, D. C., & Gainey, T. W. (1997). Patterns of telecommuting and their consequences: Framing the research agenda. *Human Resource Management Review*. 7, p. 369 –388
- Fernandez, V., Guillot, C., & Marraud, L. (2014). Télétravail et travail à distance équipé. Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelle? *Revue française de gestion*. 40(238), p. 101-118. <https://doi.org/10.3166/rfg.238.101-118>
- Fields, D. L. (2002). *Taking the measure of work: a guide to validated scales for organizational research and diagnosis*. Sage.<http://www.uqtr.ca/biblio/notice/tablemat/03-2244551TM.html>
- Finley, L. & Arim, R. (2020). *Des données aux connaissances, pour bâtir un Canada meilleur*, Statistique Canada. 45280001.
- Fischer, R., Ferreira, M. C., Van Meurs, N., Gok, K., Jiang, D.-Y., Fontaine, J. R. J., Harb, C., Ciecuch, J., Achoui, M., Mendoza, M. S. D., Hassan, A., Achmadi, D., Mogaji, A. A., & Abubakar, A. (2017). Does organizational formalization facilitate voice and helping organizational citizenship behaviors? It depends on (national) uncertainty norms. *Journal of International Business Studies*. 50(1), 125-134. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0132-6>

- Fortin, F. (1996). *Le processus de la recherche : de la conception à la réalisation*. Décarie. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb37670835p>
- Foucher, R. (1993). L'organisation du travail. Dans *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, ed., de A. Petit., L. Bélanger, C. Benabou, R. Foucher, et J. -L. Bergeron. Gaëtan Morin, p. 141-228.
- Frimousse, S. & Peretti, J. (2020). Concilier distance et proximité, nouveau défi managérial. *Question(s) de management*.30, p. 58-60. <https://doi.org/10.3917/qdm.204.0107>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal Applied Psychology*. 92(6), p. 1524-1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- George, J. M., & Jones, G. R. (1997). Organizational spontaneity in context. *Human Performance*. 10(2), p. 153–170. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_6
- George, J., & Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*. 75, p. 698-709.
- George, J.M., Brief, A.P. (1992). Feeling good: A conceptual analysis of the mood at work organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*. 112(2), p. 310- 329.
- Gollan, P. J. (2006). High involvement management and human resource line sustainability. *Handbook of Business Strategy*. 7(1), p. 279-286. <https://doi.org/10.1108/10775730610618945>
- Gong, Y., Chang, S., & Cheung, S. Y. (2010). High performance work system and collective OCB: a collective social exchange perspective. *Human Resource Management Journal*. 20(2), p. 119-137
- Goodman, L. A. (1961) *Snowball sampling*. *Annals of Mathematical Statistics*. 32, 148-170. <https://doi.org/10.1214/aoms/1177705148>
- Gould-Williams, J. (2004). The effects of 'high commitment' HRM practices on employee attitude: The views of public sector workers. *Wiley*. 82(1), p. 63-81.
- Graham, J. W., & Van Dyne, L. (2006). Gathering information and exercising influence: Two forms of civic virtue organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 18(2), p. 89-109. <https://doi.org/10.1007/s10672-006-9007-x>
- Greenleaf, Robert K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Grille, A., Schulte, E. M., & Kauffeld. S. (2015). Promoting shared leadership: A multilevel analysis investigating the role of prototypical team leader behavior, psychological empowerment, and fair rewards. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 22(3), p. 324-339
- Grimault, V. r., & Gangloff, B. (2018). Les comportements de citoyenneté organisationnelle : utilité et désirabilité de la conscience professionnelle. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*. 31(2), 3. <https://doi.org/10.3917/rimhe.031.0003>
- Guerrero, S., & Sire, B. (2001). Motivation to train from the workers' perspective: Example of French companies. *The International Journal of Human Resources Management*. 12(6), p. 988–1004. <https://doi.org/10.1080/09585190110063192>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*. 16, p. 250-279
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, Addison-Wesley.
- Harvey, J, Bolino, M, C, Kelemen, T. (2018). Organizational citizenship behavior in the 21 st Century: how might going the extra mile look different at the start of the new millennium. *Human and Resources Management*. 36, p. 51-110

- Harwiki, W. (2016). The impact of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 219, p. 283-290. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.04.032>
- Herin, M. (2001). Managing telework: perspectives from human resource management and work psychology. *Personal review*. 30(5), p. 602-607
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Synderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley.
- Hill, J. E., Miller, B. C., Weiner, S. P., & Colihan, J. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel Psychology*. 51, p. 667– 683.
- Hoffman, K. E., Garner, D., Koong, A. C., & Woodward, W. A. (2020). Understanding the intersection of working from home and burnout to pptomize Post-COVID19 work arrangements in radiation Oncology. *International journal of radiation oncology, biology, physics*. 108(2), p. 370–373. <https://doi.org/10.1016/j.ijrobp.2020.06.062>
- Hogg, Michael A., Van Knippenberg Daan et E. Rast IIIa David (2012). The social identity theory of leadership: Theoretical origins research findings, and conceptual developments. *European Review of Social Psychology*. 23, p. 258-304.
- Hu, J., & Liden, R. C. (2011). Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership. *Journal of Applied Psychology*. 96(4), p. 851-862.
- Huang, j., W. Li, C. Qiu, F., Yim. H.K., Wan, J. (2016). The impact of CEO servant leadership on firm performance in the hospitality industry International. *Journal of Contemporary Hospitality Management*. 28, p. 945-968
- Hutchison, S., & Garstka, M. L. (1996). Sources of perceived organizational support: Goal setting and feedback. *Journal of Applied Social Psychology*, 26(15), 1351–1366. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1996.tb00075.x>
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*. 38(3), p. 635-672.
- Igbaria, M., & Guimaraes, T. (1999). Exploring differences in employee turnover intentions and its determinants among telecommuters and non-telecommuters. *Journal of Management Information Systems*. 16(1), p. 147–164.
- Institution de la Statistique du Québec (2021, mai) *Répercussions de la pandémie de COVID-19 sur les entreprises du Québec*, [<https://statistique.quebec.ca/fr/communiqu/avis-de-diffusion-repercussions-de-la-pandemie-de-covid-19-sur-les-entreprises-du-quebec-en-mai-2020>]
- Jaskiene, J. (2015). HRM Practices enhancing research performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 213, 775-780. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.474>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*. 33(4), p. 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kanter. R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*. 33, p. 499-517
- Karatepe O. M., Yavas U., Babakus E., Deitz G. D. (2018). The effects of organizational and personal resources on stress, engagement, and job outcomes. *International Journal of Hospitality Management*. 74, p. 147–161. [10.1016/j.ijhm.2018.04.005](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.005)
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*. 9(2), p. 131-146. <https://doi.org/10.1002/bs.3830090206>

- Konrad, B.A.M. (2006). Engaging employees through high-involvement work practices. *Ivey Business Journal, Online*.
- Kramer, A., & Kramer, K. Z. (2020). The potential impact of the Covid-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility. *Journal Vocation Behavior*. 119, 103442. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103442>
- Kramzer, L. F., Hamorsky, K. T., Graebing, P. W., Wang, L., Fuqua, J. L., Matoba, N., Lasnik, A. B., Moncla, B. J., Zhang, J., Palmer, K. E., & Rohan, L. C. (2021). Preformulation characterization of griffithsin, a biopharmaceutical candidate for HIV prevention. *AAPS PharmSciTech*. 22(3), p. 83. <https://doi.org/10.1208/s12249-021-01931-0>
- Kurland, N. & Bailey, D. (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*. 28 (2), p. 53-68
- Laflamme, R., Association internationale de psychologie du travail de langue française. Congrès : Université de, S., St-Onge, S., Tremblay, M., Rondeau, A., Lemelin, M., Pauchant, T. C., Ébrahimi, M., Legrand, C. I., Lanoie, P., & Simon, L. (1998). *Mobilisation et efficacité au travail*. Presses inter universitaires
- Lagassé Geneviève, St-Onge, S. directeur de recherche, & École des hautes études commerciales (Montréal, Québec). (1995). *Les variables influençant la satisfaction et la performance des travailleurs à domicile*.
- Lambolez, C. (2016, Avril 7). *Le stress tue la performance*. Focus RH. [<https://www.focusrh.com/actualites-rh/la-une/le-stress-tue-la-performance-21774.html>] p.1-2.
- Laperrière, A. (1997). Les critères de scientificité des méthodes qualitatives. Dans J. Poupart, L.-H. Groulx, J.-P. Deslauriers, A. Laperrière, R. Mayer & A. P. Pires (eds.), *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*, p. 376-389
- Lapointe, E. M., & Vandenberghe, C. (2018). Examination of the relationships between servant leadership, organizational commitment, and voice and antisocial behaviors. *Journal of Business Ethics*. 148(1), p. 99-115. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-3002-9>
- Larousse. (2020). Mobilisation. Dans *Dictionnaire*
- Lasfargue, Y. (2012). Télétravail et conditions de vie, Les fondements de la réussite. *Cadres-Cfdt*. 449 (11), p.73-86 [<https://www.larevuecadres.fr/articles/teletravail-et-conditions-de-vie/4458>]
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., & Brockner, J. (2007). Taking a multifocal approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management*. 33(6), p. 841-866. doi: 10.1177/0149206307307635
- Lawler, E. E. (1986). *High-Involvement Management. participative strategies for improving organizational performance*. San Francisco
- Lazarus, R. S., Folkman, S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer, New-york.
- Légeron, P. (2008). Le stress professionnel. *L'information psychiatrique*. 84, p. 809-820. <https://doi.org/10.3917/inpsy.8409.0809>
- Lemelin, M., Lauzon, N. (2003). Mobilisation et empowerment, La motivation dans les services publics, L'Harmattan, p. 127-139. Dans *la mobilisation des personnes au travail : Quoi, Pourquoi, Comment*, ed., de Michel Tremblay, *Revue Gestion 2006*, collection Racines du Savoir, p. 231 - 241.
- Lenrow, P. B. (1978). The work of helping strangers. *American Journal of Community Psychology*. 6(6), p. 555-572. <https://doi.org/10.1007/BF00885666>
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 87(1), p. 52-65
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*. 19(2), p. 161-177.

- Louart, P., Beaucourt, C. (1992). Logiques individuelles et politiques de mobilisation en entreprise. *Gestion*. 5 p.55-72
- Luthans, F., et A. D. Stajkovic. (1999). Reinforce for performance: the need to go beyond pay and even rewards. *Academy of Management Executive*. 13(2), p. 49-57.
- McGrath, J. E. (1976). Stress and behavior in organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, IL: Rand McNally p. 1351-1495
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P., Ahearne, M. (1997). Organizational citizenship and the quality of work group performance. *Journal of applied Psychology*. 82(2), 262-70, DOI:10.1037/0021-9010.82.2.262
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*. 39(1), p. 99-128. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3901_4
- Macky, K., & Boxall, P. (2008). Employee experiences of high-performance work systems: An analysis of sectoral, occupational, organizational and employee variables. *New Zealand Journal of Employment Relations*. 33(1), p. 1-16.
- Marchand, C., & Vandenberghe, C. (2014). Le soutien organisationnel perçu peut-il agir comme une ressource sociale ? Une analyse sous l'angle de la théorie de la conservation des ressources. *Psychologie du Travail et des Organisations*. 20 (1), p. 63-89. [https://doi.org/10.1016/s1420-2530\(16\)30043-7](https://doi.org/10.1016/s1420-2530(16)30043-7)
- Marchand, C., Montréal, H. E. C., Vandenberghe, C. d. d. r., & Spécialisation - Thèse : Thèse, M. (2015). *Trois études sur les effets du soutien organisationnel sur le stress, la santé psychologique des employés et la performance* HEC Montréal.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738–748.
- Maurer, Todd J., Heather R. Pierce & Lynn M. Shore (2002). Perceived beneficiary of employee development activity: A three-dimensional social exchange model. *The Academy of Management Review*. 27(3), p. 432-444
- Mayer, D. M. (2010). Servant leadership and follower need satisfaction: Where do we go from here? In D. v. Dierendonck & K. Patterson (Eds.), *Servant leadership. Developments in theory and practice*, p. 14 7-154.
- Mayer, David M., Mary Bardes & Ronald F. Piccolo (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 17(2), p. 180-197
- McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill Book Co., New York.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *The Academy of Management Journal*, 41(3), 351–357.
- Morgeson, F. P. H. S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of applied psychology* 91(6), p. 13-21.
- Morin, E., Aubé, C. (2007). *Psychologie et management*, (2e édition), Montréal, Chenelière Education, p. 147.
- Motowidlo, S, J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*. 10(1), p. 115-126.

- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Mowday, R., Porter, L., Steers, R. (1982). Employee -organization linkages : the psychology of commitment, absenteeism, and turnover, *Academy press*
- Neboit, M., Neboit, M., Vézina Michel, & Vézina Michel. (2002). *Stress au travail et santé psychique* (Ser. Collection travail & activité humaine). Octares Ed.
- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), p. 1220-1233
- Ng, C. F. (2010). Teleworker's home office: an extension of corporate office? *Facilities*, 28(3-4), p. 137-155.
- Ng, T. W. H., & Sorensen, K. L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: a meta-analysis. *Group and Organization Management*, 33(3), 243–268.
- Niedhammer, I., Goldberg, M., Leclerc, A., Bugel, I. & David, S. (1998). Psychosocial factors at work and subsequent depressive symptoms in the Gazel cohort. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 24(3), p. 197-205.
- Noreau, J. (2020, 20 Avril). L'emploi sectoriel au Québec au temps de la Covid-19. *Études économiques, Desjardins*. [<https://www.desjardins.com/ressources/pdf/pv042020f.pdf>]
- Nunnally, J.C. & Bernstein, I.H. (1994). The Assessment of reliability. *Psychometric Theory*, 3, p. 248-292.
- Nyaanga, S. G., Stohr, E. A., (2013). Stevens institute of technology. school of technology management, & stevens institute of technology. *The impact of telecommuting intensity on employee perception outcomes: job satisfaction, productivity, and organizational commitment* (dissertation).
- Oldham, G. R., & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present, and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, p. 20-35. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.002>
- Ordre des Conseillers Ressources Humaines Agréées. (2021, 14 juin). *Modes de travail et télétravail durable post-pandémie : Des discussions à prévoir pour favoriser l'adhésion*. [<https://ordrecrha.org/salle-de-presse/communiqués-de-presse/2021/06/teletravail-durables-post-pandemie>]
- Organ, D. W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes performance hypothesis. *Academy of Management Review*, 2, p. 46-53.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), p. 85-97. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), p. 775-802
- Ostrem, L.M. (2006). Servant leadership and work-related outcomes: A multilevel model [https://www.researchgate.net/publication/282228421_Servant_leadership_and_work_related_outcomes_A_multilevel_model]
- Paillé Pascal. (2008). Les comportements de citoyenneté organisationnelle: une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail. *Le Travail Humain*, 71(1), p. 22–22.
- Panaccio, Alexandra et Christian Vandenberghe. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study, *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), p. 224-236.
- Paquin, M. (1986). L'organisation du travail. *Agence D'ARC*. ISBN 2-89022-091-5, p. 199

- Paré, G., & Tremblay, M. (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*. 32(3), p. 326-357. <https://doi.org/10.1177/1059601106286875>
- Parris, Denise Linda & Jon Welty Peachey. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*. 113(3), p. 377-393
- Peterson, S.J., Galvin, B.M., Lange, D. (2012). CEO servant leadership: Exploring executive characteristics and firm performance. *Personnel Psychology*. 65 p. 565-596
- Podsakoff N.P., Whiting S.W., Podsakoff P.M. & Blume B.D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 94(1), p. 122.-141
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*. 10(2), p. 133-151.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, I. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*. 26(3), p. 513-563.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*. 59(5), p. 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Qui, N.H. (1999). Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change, *Academy of Management Review*. 24(2), p. 325-345.
- Rajkumar R. P. (2020). COVID-19 and mental health: A review of the existing literature. *Asian journal of psychiatry*, 52, 102066. <https://doi.org/10.1016/j.ajp.2020.102066>.
- Rakotomala, R. (2017). *Analyse de corrélation : études des dépendances - Variables quantitatives*. Université lumière Lyon 2
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*. 87(4), p. 698-714.
- Rioux, S. M., & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*. 86(6), p. 1306-1314. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1306>
- Rodwell, J. J., Kienzle, R., & Shadur, M. A. (1998). The relationship among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: the integral role of communications. *Human Resource Management*, 37(3-4), 277–293. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199823/24\)37:3/4<277::AID-HRM9>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199823/24)37:3/4<277::AID-HRM9>3.0.CO;2-E)
- Rondeau, A. (1994). *La transformation organisationnelle : ce qui en influence la réussite*. HEC Montréal, Centre d'études en transformation des organisations, cahier de recherche.
- Roussel, P., & El Akremi, A. (2002). *L'analyse confirmatoire de second ordre méthode de validation de construit générique*. [<https://www.agrh.fr/assets/actes/2002roussel-elakremi093.pdf>]
- Rubel, M. R. B., Rimi, N. N., Yusliza, M.-Y., & Kee, D. M. H. (2018). High commitment human resource management practices and employee service behavior: Trust in management as mediator. *IIMB Management Review*, 30(4), p. 316-329. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2018.05.006>
- Russell, R. F., Stone, G. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model, *Leadership & Organization Development Journal*. 23(2), p. 145-157.

- Saba, T., & Cachat-Rosset, G. (2020). COVID-19 et télétravail - un remède universel ou une solution ponctuelle. *Québec et comparaison internationale*, p. 20-37
- Saks, A. M., Klimoski, R. J., Schmitt, N., Klimoski, R. J., & Schmitt, N. (2000). *Research, measurement, and evaluation of human resources* (Ser. Nelson series in human resources management). Nelson/Thomson Learning.
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: a job demands and job resources model. *New Technology work and Employment*. 27(3), p. 193-207.
- Savage-Austin, Amy R. et Andrew Honeycutt. (2011). Servant Leadership: A phenomenological study of practices, experiences, organizational effectiveness, and barriers. *Journal of Business & Economics Research*, 9(1), p. 49.
- Scaillerez, A. (2020, décembre 28). Permettre le télétravail à ses employés : le pour et le contre, *Gestion*. p.1-5 [https://www.revuegestion.ca/permmettre-le-teletravail-a-ses-employes-le-pour-et-le-contre]
- Scaillerez, A., S & Tremblay D-G. (2016). Le télétravail, comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l'organisation du travail : analyse et impact du cadre légal européen et nord-américain, *Revue de l'organisation responsable*. 1(11), p. 21-31.
- Schaubroeck, J., Cotton, J.L., & Jennings, K. R. (1989). Antecedents and consequences of role stress: A covariance structure analysis. *Journal of Organizational Behavior*. 10(1) p. 35-58.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affective based trust as mediators of leader behavior influence on team performance. *Journal of Applied Psychology*. 96(4), p. 863-871.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 3(1), p. 71–92. https://doi.org/10.1023/A:1015630930326
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2011). Work engagement: on how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 20(1), p. 39–46. https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.515981
- Selye, H. (1974). *Stress sans detresse*. La presse
- Sendjaya, Sen, James C. Sarros & Joseph C. Santora. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organization. *Journal of Management Studies*.45(2), p. 402-424.
- Sewell, G., & Taskin, L. (2015). Out of sight, out of mind in a new world of work? autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework. *organization studies*, 36(11), p. 1507-1529. https://doi.org/10.1177/0170840615593587
- Shailendra, S. (1988). Stress and performance the evidence. *The Journal for Decision Makers*, 13(1), p. 69–72. https://doi.org/10.1177/0256090919880109
- Shapira-Lishchinsky, O., & Levy-Gazenfrantz, T. (2019). Citizenship behavior and misbehavior among superintendents. *Journal of Educational Administration*, 58(1), p. 1-18. https://doi.org/10.1108/jea-03-2019-0034
- Shaw K. (2005). *Employee engagement, how to build a high-performance workforce*, Melcrum Publishing Limited, ISBN: 0-9547741-3-2.
- Simard, G. (2002). *Modèles et formes d'organisation du travail : un outil classificatoire et diagnostique*. *Interaction*, 6(2), p. 65-84.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663. https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653

- Smith, C.A., Organ, D.W & Neat, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68(4) p. 656-663
- Snape, E., & Redman, T. (2010). HRM Practices, Organizational citizenship behaviour, and performance: A multi-level analysis. *Journal of Management Studies*. 47(7), p. 1219-1247
- Sowath, R. (2015). High-involvement work practices and employee engagement. *Human Resource Development International*. 18(3), p. 308-316. <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.1003698>
- St-Onge, S. (1994). Reconnaître les performances. *Gestion*, 19(3), p. 88-98.
- St-Onge, S., Lagassé, G., & École des hautes études commerciales (Montréal, Québec). Direction de la recherche. (1995). *La satisfaction et la performance des travailleurs à domicile : résultats d'une étude* (Ser. Cahier de recherche, no 95-29). École des hautes études commerciales, Direction de la recherche.
- Staines, G. L., Pleck, J. H., & Pleck, J. H. (1983). *The impact of work schedules on the family*. University of Michigan, Institute for Social Research
- Standen, P., Daniels, K., & Lamond, D. (1999). The home as a workplace: Work–family interaction and psychological well-being in telework. *Journal of Occupational Health Psychology*. 4(4), p. 368–381. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.4.4.368>
- Stansfeld, S., Fuhrer, R., Shipley, M.J., & Marmot, M.G. (1999). Work characteristics predict psychiatric disorder: prospective results from the Whitehall II Study. *Occupational Environmental Medicine* 56, p. 302- 307.
- Statistique Canada (mai,2021). *Enquête canadienne sur la situation des entreprises*, le quotidien [<https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/daily-quotidien/210528/dq210528b-fra.pdf?st=iZ5BFd4G>]
- Staw, B. M. (1984). Organizational behavior: A review and reformulation of the field's outcome variables. *Annual Review of Psychology*. 35, p. 627–666. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.35.020184.003211>
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, p. 46-56.
- Sun, Li-Yun, Samuel Aryee & Kenneth S. Law. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective, *The Academy of Management Journal*, 50(3), p. 558-577
- Taskin, L. & Edwards, P. K. (2007). The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment: Lessons from the public sector. *new technology, work and employment*, 22(3), p. 195-207
- Taskin, L., & Tremblay, D-G. (2007). *Télétravail : les enjeux de la déspatialisation pour le management humain*, Louvain School of Management, FUCAM (Belgique) et Télé-Université, UQAM (Canada)
- Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*. 3(2). <https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>
- Taylor, Frederick Winslow (1947) [1911]. *The Principles of scientific management*, New York, Harper & Row.
- Tefera, C. A., & Hunsaker, W. D. (2020). Intangible assets and organizational citizenship behavior: A conceptual model. *Heliyon*. 6(7), <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04497>
- Thatcher, S. M. B., & Zhu, X. (2006). Changing identities in a changing workplace: Identification, identity enactment, self-verification, and telecommuting. *The Academy of Management Review*, 31(4), p. 1076–1088. <https://doi.org/10.2307/20159267>
- Tongchaiprasit, P., & Ariyabuddhipongs, V. (2016). Creativity and turnover intention among hotel chefs: The mediating effects of job satisfaction and job stress. *International Journal of Hospitality Management*. 55, 33–40. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.009>
- Toulouse J. M. & Poupart R. (1976). La jungle des théories de la motivation au travail. *Revue internationale de gestion*. 1(1), p. 54-59

- Tremblay, D.G., (2020). *Le télétravail : enjeux et sources de succès*. Carrefour Rh [https://carrefourrh.org/ressources/developpement-organisationnel/2020/10/teletravail-enjeux-sources-succes?source=a31b7af651dc4d0aa41f715d08ca873c]
- Tremblay, M. (2005). La mobilisation des troupes : quoi, pourquoi et comment ? *Gestion.*, 30(2), p. 35-36.
- Tremblay, M., & Tremblay, M. (2006). La mobilisation des personnes au travail : quoi, pourquoi, comment. *Gestion, revue internationale de gestion*.
- Tremblay, M., & Tremblay, M. (2008). Mobilisation des personnes au travail. *Revue Gestion*.
- Tremblay, M., & Wils, T. (2005). La mobilisation des ressources humaines : Une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous. *Revue Internationale de Gestion*. 30(2), p. 37-49.
- Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M.-E., & Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : Le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. *Revue Internationale de Gestion*. 30(2), p. 69-78.
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chênevert, D., & Vandenberghe, C. (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*, 21(3), p. 405-433. <https://doi.org/10.1080/09585190903549056>
- Tremblay, M., Guay, P & Simard, G. (2020). Engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines. *Centre interuniversitaire de recherche et analyse des organisations*.
- Turner, A. N., Lawrence, P. R., & Lawrence, P. R. (1965). *Industrial jobs and the worker: an investigation of response to task attributes*. Harvard University, Graduate school of business administration.
- Van Dierendonck, Dirk & Inge Nuijten. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*. 26(3) p. 249-267.
- Van Dyne, N & Parks J. M. (1995). Extra-role behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity, p. 215-279
- Van Scotter J.R., Motowidlo, S, J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separates facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*. 81(5), p. 525-531.
- Vandenberghe, C. (1998). L'engagement des salariés dans l'entreprise : les liens entre le modèle tridimensionnel par réduction de main-d'œuvre. *Université catholique de Louvain*. 2 (1) p. 1-17
- Vanyperen, N., Berg, A. E. V. D., & Willering, M. (1999). Towards a better understanding of the link between participation in decision-making and organizational citizenship behaviour: a multilevel analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3), 377–392.
- Vartiainen, M., Hakonen, M., Koivisto, S., Mannonen, P., Nieminen, M. P., Ruohomäki, V., & Vartola, A. (2007). *Distributed and mobile workplaces, people, and technology*. Helsinki: Yliopistokustannus University Press Finland
- Vigoda-Gadot, E, Beeri, I, Shemesh, T.B, Somech A. (2007). Group-Level organizational citizenship behavior in the education system: A scale reconstruction and validation. *Educational administration Quarterly* .43 (2) p. 462-493
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Wiley
- Wallace, J. E. (1997). Becker's side-bet theory of commitment revisited: Is it time for a moratorium or resurrection? *Human Relations*. 50, p. 727-749
- Wang, M.-L. (2009). Does organizational support promote citizenship in service settings? The moderating role of service climate. *The Journal of Social Psychology*. 149(6), p. 648-676. <https://doi.org/10.1080/00224540903347297>

- Wang, M.-L. (2009). What makes a good citizen in service settings? *The Service Industries Journal*. 29(5), 621–634. <https://doi.org/10.1080/02642060902720055>
- Wang, M., Kwan H.K., Zhou, A. (2017). Effects of servant leadership on work–family balance in China Asia-Pacific, *Journal of Human Resources*. 55, p. 387-407
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*. 87, p. 590-598
- Wei, Yu-Chen, Tzu-Shian Han & 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*. 21(10), p. 1631-1648.
- William, L.J., Anderson, S.E (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in role behavior. *Journal of management* 17(3), p. 601-617.
- Wils, T., Labelle, C., Guérin, G., Tremblay, M. (1998). Qu'est-ce que la mobilisation des employés? Le point de vue des professionnels en ressources humaines Gestion, (été), 30-39. Dans *la mobilisation des personnes au travail : Quoi, Pourquoi, Comment*, ed., Michel Tremblay, Revue Gestion 2006, collection *Racines du Savoir*, p 12 - 33.
- Yang, Y.-C. (2012). High-involvement human resource practices, affective commitment, and organizational citizenship behaviors. *Service Industries Journal*. 32(8), p. 1209–1227.
- Yergeau, É. (2009). Étude sur la puissance statistique des devis de recherche en éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, 35 (2), p. 199-221. <https://doi.org/https://doi.org/10.7202/038735ar>
- Yu, J., Park, J., Hyun, S.S. (2021). Impacts of the COVID-19 pandemic on employees' work stress, well-being, mental health, organizational citizenship behavior, and employee-customer identification. *Journal of Hospitality Marketing & Management*. 30(1):1-20DOI:10.1080/19368623.2021.1867283