

Quand mobiliser et proximité riment
le rôle déterminant du supérieur immédiat
When Mobilization and Closeness Go Hand in Hand
The Determining Role of the Immediate Supervisor
Cuando movilización y proximidad riman
el rol determinante del superior inmediato

Nadine Quenneville, Gilles Simard and Kathleen Bentein

Volume 63, Number 2, 2008

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/018573ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/018573ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Quenneville, N., Simard, G. & Bentein, K. (2008). Quand mobiliser et proximité riment : le rôle déterminant du supérieur immédiat. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 63(2), 189–222. <https://doi.org/10.7202/018573ar>

Article abstract

This article presents the results of a study highlighting the role of perceived support and affective commitment in the relationship between the perception of three human resource management practices and two types of employee mobilization behaviours, as assessed by their supervisor. This study sought to explore the relationship between skills development practices, non-monetary recognition and information sharing, on the one hand, and mobilization behaviours in two categories or "areas" of performance, that is, behaviours related to work contract compliance and those related to high job performance, on the other. The concept of mobilization behaviours and its background will be presented in detail. This concept is part of a broader model, that of mobilizing human resources, which will also be presented.

In light of research advances in this field, we measured two agents of support and commitment, that is, the supervisor and the organization. We chose management practices which are used in a discretionary manner by the organization but especially by supervisors. Indeed, deliberate intervention on the part of the supervisor increases the influence of these practices on the level of support perceived by employees. The social exchange and norm of reciprocity theories were used to explain the relationships between the different variables in our model. The social exchange theory helps to explain an employee's decision as to whether or not to contribute to the well-being of the organization in response to the exchange relationships that he or she has experienced at work. Based on the postulate of reciprocity, it is understood that employees tend to show affective commitment to the organization and the supervisor, insofar as they also perceive that the latter are committed to them. More specifically, through positive initiatives such as the implementation of human resource management practices, the organization and the supervisor foster perceived support by getting across the symbolic message to employees that they are valued and taken into consideration. In response to this perceived support, employees develop affective commitment, that is, an emotional attachment to the organization and the supervisor. It is therefore postulated that employees who perceive support from the organization and the supervisor, through the implementation of discretionary human resource practices, will feel a moral obligation to repay these benefits, by demonstrating affective commitment and adopting mobilization behaviours. In this regard, it is recognized that mobilization is above all fostered by significant reciprocity relationships which are maintained through moral and social debts. We thus studied two social exchange relationships, that between the employee and the organization, and that between the employee and the supervisor. We also hypothesize that an employee's commitment to the supervisor will lead him or her to display a greater number of mobilization behaviours related to work contract compliance, as these behaviours are likely to be particularly beneficial to the supervisor on a day-to-day basis.

In order to eliminate common variance problems, we measured the employees' mobilization behaviours (related to work contract compliance and high job performance) through a supervisor questionnaire, and the explanatory variables through an employee questionnaire. Analyses were carried out on a sample of 222 employees and 38 supervisors in a Canadian retail chain. Relationships were determined using structural equation modelling with LISREL. We also established the discriminant validity of the constructs by comparing various measurement models using LISREL. Lastly, alternative models were developed in order to assess the mediating effects of support from and commitment to the organization and the supervisor.

Our results show that a favourable perception of skills development, non-monetary recognition and information sharing was positively linked to the perception of organizational support. Of these three practices, only information sharing was not associated with the perception of organizational support through the perception of support from the supervisor. Skills development and non-monetary recognition, on the other hand, positively influenced the perception of support from the supervisor which, in turn, reinforced the perception of organizational support. The relationships between the perception of organizational support, affective organizational commitment and high job performance behaviours, as assessed, were significant, as were the relationships between the perception of support from the supervisor, affective commitment to the supervisor and behaviours related to work contract compliance and high job performance, as assessed. Lastly, the link between affective commitment to the supervisor and behaviours related to work contract compliance, as assessed, was stronger than that between affective organizational commitment and these same behaviours, as assessed. Comparing alternative models to the structural model proposed made it possible to gather evidence regarding the mediating role of affective organizational commitment and affective commitment to the supervisor in the relationship between the perception of organizational support, the perception of support from the supervisor and mobilization behaviours.

We set out to assess the explanatory power of perceived support and affective commitment involved in the relationship between employees, their supervisor and the organization. Our conclusions indicate that the relationship between employees and their supervisor in the retail trade industry is significant and should be taken into consideration by organizations that wish to foster the mobilization of employees through various human resource practices. Thus, we discovered that in response to the quality of their relationship with their supervisor, employees adopt a wide range of mobilization behaviours.

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 2008

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

Quand mobiliser et proximité riment

Le rôle déterminant du supérieur immédiat

NADINE QUENNEVILLE

GILLES SIMARD

KATHLEEN BENTEIN

Cet article examine l'influence de la perception de certaines pratiques de gestion des ressources humaines sur les comportements de mobilisation des employés, au travers de deux processus d'échange sociaux distincts, employé-organisation et employé-supérieur. Les comportements de mobilisation étaient évalués par les supérieurs et toutes les autres variables par les employés. Les analyses ont été réalisées sur un échantillon de 222 employés et 38 supérieurs de commerces au détail d'une chaîne canadienne. Nous avons établi les relations à l'aide de la méthode d'équations structurelles avec LISREL. Les résultats mettent en relief le rôle fondamental de la relation d'échange social entre les employés et leur supérieur, à travers la perception de support et de l'engagement affectif orientés vers ce dernier.

Des efforts de recherche considérables sont consacrés à l'identification des raisons qui incitent les employés à adopter des attitudes et des comportements bénéfiques pour l'organisation dans laquelle ils travaillent. Ces comportements bénéfiques sont interpellés à partir de diverses perspectives théoriques dont le modèle de mobilisation des ressources humaines. La question centrale de notre étude porte sur les raisons amenant les employés à adopter des comportements de mobilisation. À ce sujet, nous savons qu'une perception favorable des pratiques de gestion des ressources

-
- QUENNEVILLE, N., Ph. D., psychologue organisationnelle, Université du Québec à Montréal, Montréal, Québec, nadinequenneville@videotron.ca
 - SIMARD, G., Ph. D., professeur, Université du Québec à Montréal, Montréal, Québec, simard.gilles@uqam.ca
 - BENTEIN, K., Ph. D., professeure, Université du Québec à Montréal, Montréal, Québec, bentein.kathleen@uqam.ca

humaines influence positivement différents états psychologiques constitutifs du climat organisationnel mobilisateur comme la perception de soutien organisationnel (Tremblay et Simard, 2005).

La perspective de la mobilisation met à contribution la théorie de l'échange social et la norme de réciprocité (Blau, 1964; Gouldner, 1960) afin de mieux comprendre ce lien complexe qui unit les pratiques de gestion des ressources humaines, la perception de soutien, l'engagement organisationnel affectif et les comportements de mobilisation (Tremblay et Simard, 2005). Dans cette optique, notre recherche veut vérifier si une organisation qui met en place des pratiques de gestion des ressources humaines qui sont favorables aux employés et qui créent une perception positive de soutien génère, auprès d'eux, l'obligation morale de rendre la pareille et de répondre par de l'engagement affectif et de la mobilisation.

Notre étude retient également les enseignements de travaux montrant que les employés s'engagent dans des processus d'échange distincts avec leur supérieur et l'organisation (Wayne, Shore et Liden, 1997; Wayne et al., 2002). Comme la perception de soutien organisationnel, la perception de soutien du supérieur peut être suscitée par des actions positives imputables à des pratiques de gestion orientées vers le bien-être des employés et dont la mise en œuvre est attribuable à la bienveillance du supérieur immédiat (Stinglhamber et Vandenberghe, 2003). Cette appréciation mènerait les employés à s'attacher émotionnellement et à développer de l'engagement affectif à l'égard du supérieur (Bentein, Stinglhamber et Vandenberghe, 2002).

À notre connaissance, aucune recherche publiée dans une revue scientifique ne s'est actuellement attardée à évaluer finement la mobilisation en découpant les comportements selon des zones de performance mobilisatrice précises. Ainsi, contrairement à la majorité des recherches qui utilise un indice global de mobilisation regroupant tous les comportements décrits par Tremblay et Wils (2005), la nôtre s'attarde spécifiquement aux comportements reliés au respect du contrat de travail et à la motivation individuelle dans le poste (Tremblay et Wils, 2005). Ces comportements sont reconnus pour entretenir des relations distinctes avec le soutien et l'engagement affectif du supérieur et de l'organisation (Becker et Kernan, 2003).

En considérant ces deux niveaux d'échange pour le soutien et l'engagement affectif, notre recherche se démarque des autres puisque nous examinons ces deux processus de façon conjointe et distincte, avec l'objectif de mieux saisir l'influence ciblée du supérieur et de l'organisation. Finalement, contrairement à la quasi-totalité des recherches empiriques sur l'engagement organisationnel et la mobilisation, dont les matériaux

empiriques proviennent d'échantillons d'employés très professionnalisés, notre étude se déroule auprès de personnel non spécialisé qui œuvre dans des commerces franchisés de vente au détail.

PERSPECTIVE THÉORIQUE, MODÈLE D'ANALYSE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Dans cette section, nous présentons brièvement la perspective théorique de la mobilisation des ressources humaines et nous décrivons le rôle des pratiques de gestion des ressources humaines, du soutien et de l'engagement affectif dans la dynamique de mobilisation des employés. Cette section nous amène aussi à présenter les hypothèses et le modèle d'analyse.

La perspective théorique de la mobilisation des ressources humaines

Le concept de mobilisation des ressources humaines fait son apparition dans un texte de Wils et al. (1998) dont le titre pose explicitement la question de la définition de la mobilisation des employés. Il en ressort fondamentalement deux constats d'importance pour les développements théoriques ultérieurs.

Parler de mobilisation des employés c'est faire référence à des individus dont la contribution réelle excède les exigences prescrites du poste. Dans ce contexte, et c'est le premier constat, les employés mobilisés déploient plus d'énergie au travail, ils produisent plus de valeur ajoutée. Mais la mobilisation ne se résume pas exclusivement à une question d'intensité des efforts et c'est là le deuxième constat. Par exemple, rien ne prouve que l'intensité des efforts ne suivra pas exclusivement une logique allant à l'encontre des objectifs organisationnels, comme se pourrait être le cas avec des comportements de spontanéité organisationnelle (George et Brief, 1992) ou prosociaux (Brief et Motowidlo, 1986).

Restant fidèles et cohérents avec les trois axes d'orientation des efforts proposés dans l'article de 1998, Tremblay et Wils (2005) définissent la mobilisation comme une masse critique d'individus qui respecte ou dépasse son contrat de travail, coopère et collabore spontanément, est orientée vers le changement et l'amélioration continue, fait preuve de loyauté et affiche une forte orientation client. Cette définition donne lieu à une schématisation en forme de spirale qui met en scène douze catégories comportementales, regroupées sous trois grandes zones de performance (Tremblay et Wils, 2005 : 43).

Ces trois zones de performances comportementales se déclinent comme suit. Le respect du contrat de travail, première zone de performance,

intègre la catégorie de comportements qui mènent au respect des attentes prescrites dans le poste ainsi que la catégorie des comportements de conscience et d'éthique professionnelle liés au poste de travail. Cette zone de performance est fondamentale, car elle représente le seuil minimum à partir duquel l'employé peut se mobiliser (Tremblay et Wils, 2005 : 38). Vient ensuite une seconde zone de performance qualifiée de zone de la motivation individuelle qui réunit les comportements de dévouement dans le poste de travail et de proactivité en matière de développement des compétences. Enfin, la mobilisation individuelle regroupe huit catégories de comportements qui débutent par l'aide apportée à autrui, se poursuit avec des comportements orientés vers le changement et se termine par les catégories de comportements tournés vers la loyauté organisationnelle. Ces huit catégories de comportements de mobilisation sont de nature discrétionnaire (Tremblay et Wils, 2005).

Cela nous mènent à formuler deux remarques. La première concerne le caractère de prérequis des comportements de respect du contrat de travail. Établir que le respect du contrat de travail correspond à une condition nécessaire à la mobilisation permet de créer une frontière claire entre la mobilisation et la démobilisation. Ensuite, en reconnaissant que le respect du contrat de travail est une zone de performance mobilisatrice, la perspective de la mobilisation des ressources humaines se distingue fondamentalement de la spontanéité organisationnelle (George et Brief, 1992) ou des comportements hors rôle (Van Dyne, Cummings et McLean Parks, 1995)¹.

La deuxième remarque porte sur l'aspect successif des catégories comportementales de mobilisation. La schématisation en spirale laisse une impression d'obligation de progression successive et continue dans les différentes zones de performances mobilisatrices en plus de suggérer que tous les comportements doivent être adoptés de cette manière. Même si ce n'est pas le cas, retenons néanmoins que les comportements de coopération indiqueraient une progression significative du niveau de mobilisation parce qu'il s'agit de comportements discrétionnaires, altruistes et tournés vers autrui. Cet aspect distingue la perspective théorique de la mobilisation des comportements prosociaux (Brief et Motowidlo, 1986) et hors rôle (Van Dyne, Cummings et McLean Parks, 1995).

Comme le mentionnent Tremblay et Simard (2005), les entreprises performantes répondent aux critères d'un « employeur de choix » et elles obtiennent des niveaux élevés de mobilisation de leurs employés. Globalement, les employés se mobiliseraient parce qu'ils évaluent qu'un

1. Pour plus de détails sur la question, voir Tremblay et Wils (2005) et Simard et Lapalme (2003).

employeur de choix leur offrirait un milieu organisationnel sain, un climat organisationnel propice et favorable à la mobilisation (Tremblay et Simard, 2005 : 61). Ce climat organisationnel sain et favorable à la mobilisation se caractérise par la présence d'une masse critique d'employés qui partage les principes de la norme de réciprocité décrite par Blau (1964) et Gouldner (1960), en vertu de laquelle les individus ressentent l'existence de dettes sociales à l'égard des autres parties intéressées de l'organisation. Afin de remplir leur obligation de réciprocité face au comblement des besoins relatifs à cinq états psychologiques (confiance, justice, soutien, reconnaissance et *empowerment*) décrits dans le modèle de Tremblay et Simard (2005 : 62), les individus répondraient par un niveau élevé d'engagement affectif organisationnel ou par l'adoption de comportements de mobilisation. Malgré l'intérêt de ces cinq états psychologiques et sans nier leur importance, nous nous limiterons au soutien, notamment en raison de son fort potentiel mobilisateur présumé (Tremblay et Simard, 2005 : 65) et de l'impossibilité de tester l'intégralité d'un modèle incluant l'ensemble des conditions psychologiques. Par ailleurs, la théorie de l'échange social justifie également nos attentes élevées en précisant que les actes de soutien répétés sont souvent interprétés comme du respect, des faveurs, des actions humanistes ou des signes de prise en charge qui amplifieraient le sentiment de dette au quotidien.

Dans la logique du modèle d'analyse retenu dans notre étude, l'organisation n'est pas la seule source possible de soutien. Les supérieurs, les collègues et les clients pourraient, dans leurs relations d'échange, combler des besoins différents en matière de soutien (Tremblay et Simard, 2005). Ce commentaire s'ajoute aux acquis de recherches qui démontrent que les employés s'engagent dans des processus d'échange distincts avec leur supérieur et l'organisation (Wayne, Shore et Liden, 1997; Wayne et al., 2002) et que la perception de soutien du supérieur est suscitée par le sentiment de bienveillance qu'il procure (Stinglhamber et Vandenberghe, 2003). Il s'agit de la raison pour laquelle nous distinguons la perception de soutien organisationnel et la perception de soutien du supérieur immédiat.

Afin de développer un climat organisationnel sain et favorable à la mobilisation, le modèle de Tremblay et Simard (2005) propose l'utilisation de quatre grands types de leviers organisationnels sur lesquels les questionnaires peuvent agir². L'espace étant restreint, nous concentrons l'argumentation uniquement sur les pratiques de gestion des ressources humaines puisque c'est le seul levier mis à contribution dans notre étude.

2. Sur cette question, voir spécifiquement le texte de Tremblay et al. (2005a).

Ce choix repose sur l'argument voulant que les pratiques de gestion des ressources humaines constituent une ressource stratégique interne de premier plan (Becker et Huselid, 1999 ; Gould-Williams, 2003 ; Huselid, 1995 ; Lawler, 1992, 2003 ; McDuffie, 1995). Mais nous avons également considéré la capacité d'utilisation de ces leviers par les supérieurs immédiats dans une situation normale de travail. Dans le modèle de mobilisation, les pratiques de gestion des ressources humaines considérées regroupent l'embauche du personnel et la gestion de carrière, le développement et l'utilisation des compétences, le partage d'information, le *feedback* formatif et les pratiques de récompenses monétaires et non monétaires (Tremblay et al., 2005a).

Modèle d'analyse et hypothèses de recherche

En prenant appui sur la perspective théorique de la mobilisation, nous proposons un modèle intégrateur des relations entre les pratiques de gestion des ressources humaines (PGRH), la perception de soutien organisationnel (PSO), la perception de soutien du supérieur (PSS), l'engagement organisationnel affectif (l'EA-ORG), l'engagement affectif à l'égard du supérieur (l'EA-SUP) et les comportements de mobilisation de respect du contrat de travail (RESCON) et de dévouement dans le poste de travail (PERFSUP).

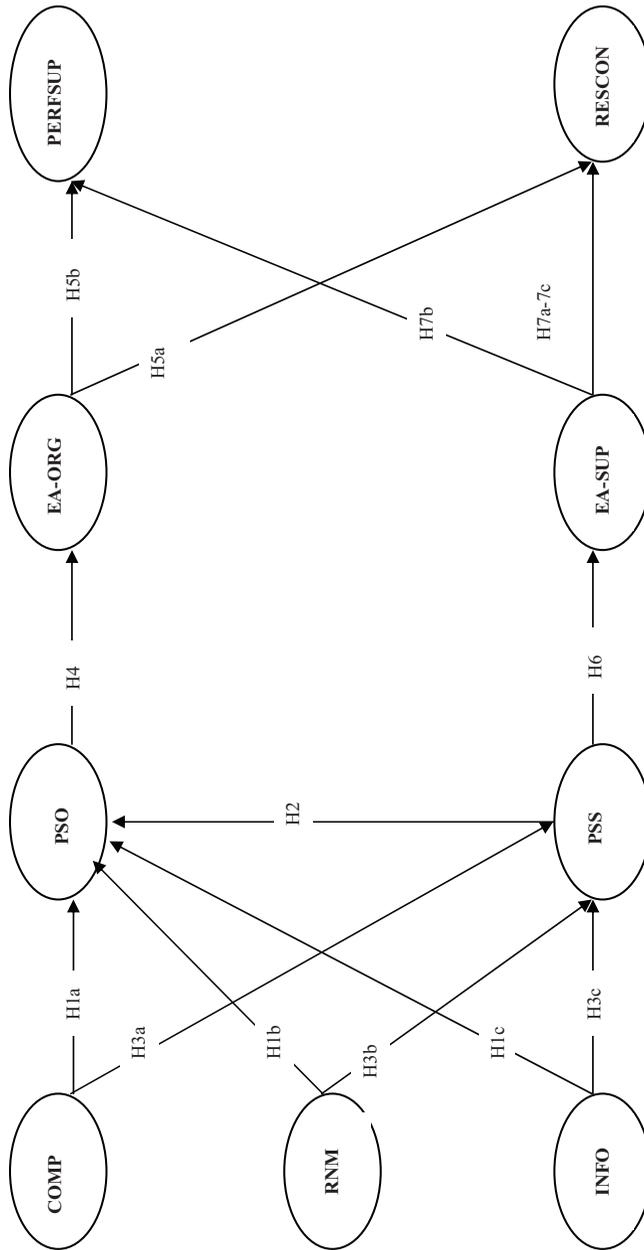
En regard des comportements de mobilisation étudiés, nous avons choisi d'envisager les contributions comportementales mobilisatrices qui se manifestent exclusivement à l'intérieur de l'univers du poste de travail pour plusieurs raisons, dont la plus grande capacité des supérieurs immédiats du type de commerces au détail étudiés à les évaluer de façon réaliste. Par ailleurs, si l'employé qui respecte bien son contrat de travail apporte une contribution qui produit de la valeur ajoutée pour l'organisation, le dévouement met en jeu une forme de performance supérieure et, en quelque sorte, hors rôle parce que non prescrite et non attendue dans le contrat de travail. Enfin, nous savons que le supérieur immédiat peut avoir un impact direct sur ces catégories comportementales (Rhoades et Eisenberger, 2002).

La figure 1 présente notre modèle d'analyse. Les différentes hypothèses seront déclinées en suivant un ordonnancement par niveau d'échange social allant de l'organisationnel vers l'individuel.

Pratiques de gestion des ressources humaines et perception de soutien

Lorsque les organisations investissent dans des pratiques de gestion des ressources humaines positives pour le bien-être des employés, elles signalent une intention bienveillante à leur égard, affichent un positionnement

FIGURE 1
Modèle postulé



Légende

H = hypothèse; COMP = développement des compétences; RNM = reconnaissance non monétaire; INFO = partage d'information; PSO = perception de soutien organisationnel; PSS = perception de soutien du supérieur; EA-ORG = engagement affectif envers l'organisation; EA-SUP = engagement affectif envers le supérieur; RESCON = comportements liés au respect du contrat de travail; PERFSUP = comportements de performance supérieure dans le poste.

humaniste et transmettent une volonté de développer une relation durable. Une perception favorable de ces pratiques stimule positivement divers états psychologiques, dont la perception de soutien organisationnel (Eisenberger et al., 2004 ; Lynch, Eisenberger et Armeli, 1999). Dans ce sens, outre ses objectifs fonctionnels, une des finalités majeures des pratiques de gestion des ressources humaines serait de tisser et de consolider le lien entre l'organisation et ses employés, en démontrant de l'intérêt et de l'appréciation.

Plusieurs articles cherchent à expliquer la complexité de la relation entre un système de gestion des ressources humaines et l'efficacité organisationnelle (Lawler, 1992, 2003 ; McDuffie, 1995 ; Wright, Gardner et Moynihan, 2003 ; Schneider et al., 2004), mais il n'existe pas de consensus relativement au nombre et à la nature des pratiques de gestion des ressources humaines à mettre à contribution pour augmenter la performance (Delery, 1998). Dans notre étude, les pratiques de gestion des ressources humaines choisies suivent le modèle de Lawler (1992) et les tendances dégagées par le courant des pratiques exemplaires et des pratiques hautement performantes (Becker et Huselid, 1999 ; Huselid, 1995 ; McDuffie, 1995). Trois pratiques de gestion des ressources humaines sont mises à contribution sur la base de leur pertinence en regard de leurs liens établis avec la mobilisation et l'engagement (Meyer et Smith, 2000 ; Rodwell, Kienzle et Shadur, 1998), mais aussi en fonction du contexte de la main-d'œuvre, du secteur d'activité et des pratiques existantes dans les commerces au détail étudiés.

Le développement des compétences. Le développement des compétences regroupe l'ensemble des efforts investis pour allouer de la formation et offrir des possibilités pour maximiser l'utilisation des compétences. Les recherches portant sur la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la perception de soutien organisationnel ont majoritairement inséré des pratiques de développement des compétences dans leur analyse (Allen, Shore et Griffeth, 2003 ; Stinglhamber et Vandenberghe, 2003). Point d'étonnement, car depuis déjà plus de vingt ans, Eisenberger et al. (1986) ont indiqué que la perception de soutien organisationnel est suscitée par des actions de l'organisation qui suggèrent un investissement dans les employés, ce qui est le cas des pratiques de développement des compétences, car elles alimentent la perception que l'organisation investit concrètement dans leur potentiel. Ces acquis nous amènent à formuler une première hypothèse:

H1a : Une perception favorable du développement des compétences sera positivement reliée à la perception de soutien organisationnel des employés.

La reconnaissance non monétaire. La perception de soutien organisationnel est engendrée lorsque les employés évaluent que l'organisation

valorise leurs contributions (Eisenberger et al., 1986). Nous anticipons que la reconnaissance informelle, non anticipée et ponctuelle de l'organisation favorisera la perception de soutien organisationnel. Produite par des gestes simples et gratuits qui témoignent d'une appréciation aux employés, ou encore vécue au travers d'incitatifs non pécuniaires, la reconnaissance non monétaire implique aussi l'utilisation de pratiques comme la rétroaction (Hutchison et Gartska, 1996), la récompense du bon travail (Rhoades, Eisenberger et Armeli, 2001) et la reconnaissance spontanée des gestionnaires (Wayne et al., 2002).

Malgré les discours, cette pratique est peu documentée empiriquement (Tremblay et al., 2005a) et mérite qu'on s'y attarde davantage pour camper sa validité explicative dans le modèle de la mobilisation des ressources humaines. Une deuxième hypothèse se dégage de ce constat et elle se lit comme suit :

H1b : Une perception favorable de la reconnaissance non monétaire sera positivement reliée à la perception de soutien organisationnel des employés.

Le partage d'information. Le partage de l'information regroupe l'ensemble des pratiques organisationnelles utilisées pour diffuser (*top-down*) et recevoir (*bottom-up*) de l'information (Tremblay et al., 2005a : 73). Malgré tous les bienfaits que certaines études lui attribuent comme processus organisationnel influençant activement les relations entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance (Morishima, 1991 ; Becker et Huselid, 1999), peu de recherches empiriques ont intégré cette pratique comme antécédents de la perception de soutien organisationnel. Parmi celles-ci, l'étude de Wayne et al. (2002) révèle que l'information privilégiée provenant des gestionnaires augmente la perception positive de soutien organisationnel des employés. L'étude d'Allen (1992) allait un cran plus loin en affirmant que la qualité de la communication provenant de la haute direction prédit la perception de soutien organisationnel. Ces différents résultats nous incitent à développer l'hypothèse suivante :

H1c : Une perception favorable du partage d'information sera positivement reliée à la perception de soutien organisationnel des employés.

Pratiques de gestion des ressources humaines et perception de soutien du supérieur

Eisenberger et ses collègues (1997) ont montré que les employés attribuaient l'utilisation de pratiques à des gestes discrétionnaires de leur supérieur. Ces pratiques de gestion des ressources humaines, directement attribuées à l'intervention délibérée du supérieur immédiat, sont plus susceptibles de créer un sentiment d'obligation et de dette sociale qui mène les employés à augmenter leur perception de soutien.

Plusieurs caractéristiques de l'environnement des commerces au détail de notre échantillon nous permettent de croire que le développement des compétences, la reconnaissance non monétaire et le partage d'information représentent des pratiques de gestion des ressources humaines que les supérieurs utilisent de manière fortement discrétionnaire. Par exemple, ces commerces encouragent le développement des compétences à travers la disponibilité de plusieurs formations en ligne. Or, ce sont les supérieurs immédiats qui, en période d'achalandage moins élevé, prennent l'initiative d'encourager la participation de leurs employés aux activités d'apprentissage.

Les supérieurs immédiats représentent également les ambassadeurs de plusieurs formes de reconnaissance non monétaire et du partage d'information puisque ces derniers transmettent les informations relatives aux projets majeurs et aux nouveaux produits aux employés. De plus, étant donné l'accessibilité de leur supérieur au quotidien, les employés effectuent leurs suggestions à ce dernier directement. Ainsi, les employés se font une représentation de la façon dont leur supérieur valorise leurs contributions et se préoccupe de leur bien-être. La perception de soutien du supérieur et la perception de soutien organisationnel sont deux concepts distincts (Eisenberger et al., 2002 ; Hutchison, 1997), mais en relation. Sur ce point, les travaux récents indiquent que la perception de soutien du supérieur contribue à la perception de soutien organisationnel et non l'inverse (Eisenberger et al., 2002 ; Lapalme, Tremblay et Simard, 2005).

H2 : La perception de soutien du supérieur sera positivement reliée à la perception de soutien organisationnel des employés.

En conséquence et prenant pour assises que la perception de soutien du supérieur contribue à structurer l'évaluation de la perception de soutien organisationnel, nous croyons que les pratiques de gestion des ressources humaines de notre étude seront toutes indirectement reliées à la perception de soutien organisationnel à travers la perception de soutien du supérieur. Tous ces acquis nous mènent aux hypothèses suivantes :

H3a : Une perception favorable du développement des compétences sera positivement reliée à la perception de soutien organisationnel via la perception de soutien du supérieur.

H3b : Une perception favorable de la reconnaissance non monétaire sera positivement reliée à la perception de soutien organisationnel via la perception de soutien du supérieur.

H3c : Une perception favorable du partage d'information sera positivement reliée à la perception de soutien organisationnel via la perception de soutien du supérieur.

Engagement affectif envers l'organisation

Depuis plus d'une décennie, il est admis qu'en réponse à la perception de soutien organisationnel, les employés sont enclins à développer un attachement émotionnel envers l'organisation afin d'atténuer leur sentiment de dette et participer activement à la relation d'échange social (Shore et Wayne, 1993). Un lien positif est donc établi entre la perception de soutien organisationnel et l'engagement affectif organisationnel (Eisenberger et al., 2001 ; Rhoades et al., 2001). Nous irons donc dans cette direction avec l'hypothèse 4.

H4 : La perception de soutien organisationnel sera positivement reliée à l'engagement organisationnel affectif des employés.

Dans la même perspective, Rhoades et Eisenberger (2002) ont montré que la perception de soutien organisationnel influence la performance liée au rôle et la performance hors rôle. À ce sujet, Turnley et al. (2003) illustrent qu'une relation d'échange social de qualité est autant reliée à la performance dans le rôle qu'à la performance hors rôle. Puisque l'engagement organisationnel affectif des employés agit comme médiateur dans les relations entre la perception de soutien organisationnel, les intentions de quitter et le taux de roulement (Allen et al., 2003 ; Stinglhamber et Vandenberghe, 2003), nous pensons que les employés avec une perception de soutien organisationnel positive développeront de l'engagement organisationnel affectif afin de réduire leur sentiment de dette. Enfin, si les attitudes précèdent les comportements comme le souligne le courant behavioriste (Fisbein et Ajzen, 1975), tout indiquerait que c'est l'engagement organisationnel affectif des employés qui sera, à son tour, relié aux comportements de mobilisation. Dans ce sens, nous formulons deux hypothèses qui précisent ce lien :

H5a : L'engagement organisationnel affectif des employés sera positivement relié aux comportements de mobilisation de respect du contrat de travail.

H5b : L'engagement organisationnel affectif des employés sera positivement relié aux de comportements de mobilisation de dévouement dans le poste.

Engagement affectif envers le supérieur

Il est admis que l'engagement affectif peut se développer à l'égard d'entités proximales telles que le groupe de travail et le supérieur immédiat. Pour ce dernier, plus il est perçu comme une source de confiance, de soutien ou de reconnaissance et plus l'effet proximal jouera. Ainsi, nous croyons qu'en réaction à la perception de soutien du supérieur, les employés

ressentiront de l'engagement spécifiquement orienté vers lui. L'étude de Stinglhamber et Vandenberghe (2003) a d'ailleurs montré une relation positive entre la perception de soutien du supérieur et l'engagement organisationnel affectif à l'égard de ce dernier. Dans cette logique, l'hypothèse six affirme que :

H6 : La perception de soutien du supérieur sera positivement reliée à l'engagement affectif des employés à l'égard de ce dernier.

Afin d'atténuer le sentiment d'obligation à l'égard du supérieur ou de l'organisation, les employés sont enclins à adopter des comportements susceptibles d'être soulignés par le partenaire de l'échange. En ce sens, l'étude de Bentein et al. (2002) a indiqué que les employés vont se comporter de façon à faire profiter l'entité vers laquelle l'engagement affectif est dirigé. En conséquence, nous considérons que les employés qui ressentent de l'engagement affectif à l'égard de leur supérieur adopteront davantage de comportements de respect du contrat de travail, en évaluant que cette catégorie de comportements de mobilisation sera particulièrement appréciée. D'ailleurs, nous savons que l'engagement affectif des employés à l'égard du supérieur est relié à la performance dans le poste (Vandenberghe, Bentein et Stinglhamber, 2004), à la performance liée au rôle prescrit (Becker et Kernan, 2003).

Mais cette relation de soutien entre un employé et son supérieur peut mener à des conséquences encore plus bénéfiques pour l'organisation comme le dévouement dans le poste de travail. Dans cet ordre d'idée, on sait maintenant que l'engagement affectif des employés à l'égard du supérieur diminue le taux de roulement (Stinglhamber et Vandenberghe, 2003) et qu'il est médiateur de la relation entre la perception de soutien du supérieur et la rétention des employés. De plus, certaines études montrent que la confiance envers le supérieur, plutôt indissociable du soutien, est positivement associée aux comportements de citoyenneté organisationnelle (Deluga, 1994 ; Konovsky et Pugh, 1994). Ces éléments supportent nos trois dernières hypothèses :

H7a : l'engagement affectif des employés à l'égard du supérieur sera positivement relié aux comportements de respect du contrat de travail.

H7b : l'engagement affectif des employés à l'égard du supérieur sera positivement relié aux comportements de dévouement dans le poste de travail.

H7c : La force de la relation entre l'engagement affectif des employés à l'égard du supérieur et les comportements de respect du contrat de travail est supérieure à la relation entre l'engagement organisationnel affectif des employés et ces mêmes comportements.

MÉTHODE

Procédure et échantillon

L'échantillon est constitué d'employés de cinq commerces au détail québécois de la même chaîne canadienne. La collecte de données s'est échelonnée du mois d'octobre au mois de décembre 2004. Le questionnaire a été entièrement administré sur le lieu de travail par les chercheurs. Deux questionnaires ont été utilisés pour cette étude : le premier, destiné aux employés, contenait les variables reliées aux pratiques de gestion des ressources humaines et aux états psychologiques. Le second, acheminé aux supérieurs immédiats, incluait uniquement la mesure des comportements de mobilisation de leurs employés.

Des 364 employés disponibles au moment de la collecte de données, 260 ont participé à l'étude pour un taux de réponse de 78 %. À la suite du retrait des questionnaires comportant plus de dix valeurs manquantes ou dont les répondants avaient omis ou refusé de donner leur accord au pairage, notre échantillon final se constitue de 222 employés et de leurs 38 supérieurs (soit 100 % de taux de réponse). L'âge moyen des répondants est de 28,21 ans ($ET = 12,61$) et l'ancienneté moyenne dans l'organisation se chiffre à 3,28 ans ($ET = 4,79$). L'échantillon regroupe 54,2 % d'hommes. La scolarité des répondants est polarisée et se distribue comme suit : 29,1 % détiennent un diplôme d'études collégiales ou plus et 68,2 % un diplôme inférieur.

Mesures

Les pratiques de gestion des ressources humaines et les deux formes d'engagement affectif ont été mesurées avec une échelle de Likert en sept points (1 = très en désaccord, 7 = très en accord). La perception de soutien organisationnel et la perception de soutien du supérieur ont été évaluées avec une échelle en pourcentage (1 = 0 % du temps, 7 = 100 % du temps) et les comportements de mobilisation avec une échelle basée sur des proportions (1 = proportion faible, 7 = proportion élevée). À la suite des analyses factorielles confirmatoires (AFC), nous avons dû retirer l'item inversé des échelles de perception de soutien organisationnel et de perception de soutien du supérieur et les deux items inversés des échelles de l'engagement affectif organisationnel et de l'engagement affectif à l'égard du supérieur, étant donné les faibles coefficients de saturation.

Les pratiques de gestion des ressources humaines. Les pratiques de développement des compétences, de reconnaissance non monétaire et de partage d'information ont été respectivement mesurées avec sept, neuf et cinq items inspirés de l'étude de Tremblay, Guay et Simard (2002) et repris dans des recherches subséquentes du même type (Quenneville et al.,

2004; Tremblay et al., 2005b). Ces auteurs ont rapporté des coefficients de consistance interne satisfaisants (entre ,85 et ,93). Les employés nous indiquaient leur degré d'accord en regard d'énoncés tels que : « différentes activités de développement professionnel sont offertes » (développement des compétences), « on félicite les employés afin de reconnaître leurs efforts » (reconnaissance non monétaire) et « les employés sont régulièrement informés des nouveaux produits, programmes ou services offerts » (partage d'information). Suite aux analyses factorielles confirmatoires, nous avons retiré un item de l'échelle du partage d'information et deux items de la mesure du développement des compétences comportant de plus faibles coefficients de saturation afin d'augmenter la consistance interne.

La perception de soutien organisationnel. Pour évaluer la perception de soutien organisationnel nous retenons les items 1, 4, 9, 13, 20 et 21 de l'échelle du « Survey of Perceived Organizational Support » élaborée par Eisenberger et al. (1986). Plusieurs études appuient la validité et la fidélité de cette échelle (Rhoades et al., 2001 ; Shore et Wayne, 1993). Les employés devaient se positionner sur des énoncés tel que « mon organisation se soucie réellement de mon bien-être ».

La perception de soutien du supérieur. Pour mesurer la perception de soutien du supérieur, nous avons remplacé le terme « organisation » par le terme « superviseur ». Nous demandions aux répondants quel pourcentage du temps par exemple « leur superviseur se souciait réellement de leur bien-être ». Cette procédure a d'abord été utilisée par Kottke et Sharafinski (1988), puis a été reprise par des études récentes portant sur la perception de soutien du supérieur (Eisenberger et al., 2002 ; Stinglhamber et Vandenberghe, 2003). Ces auteurs ont respectivement trouvé des coefficients de consistance interne de ,90 et de ,86.

L'engagement affectif organisationnel. L'engagement affectif organisationnel est sondé par une échelle de six items inspirée des travaux de Meyer et Allen (1991), validée en français par Vandenberghe et Peiro (1999) et utilisée dans l'étude de Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe (2002) (ex.: mon organisation représente beaucoup pour moi). Ces auteurs ont montré un coefficient de consistance interne de ,88. Après les analyses factorielles confirmatoires, nous avons dû éliminer un item comportant un coefficient de saturation moins élevé de manière à augmenter la consistance interne.

L'engagement affectif à l'égard du supérieur. Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe (2002) ont développé une échelle de six items pour mesurer l'engagement affectif à l'égard du supérieur. Ces auteurs rapportent des coefficients de consistance interne de ,87 et ,88 pour deux échantillons différents. Les répondants devaient indiquer s'ils étaient d'accord avec des énoncés tel que « j'apprécie personnellement mon superviseur ».

Les comportements de respect du contrat de travail et de dévouement dans le poste de travail. Cette étude a entrepris de mesurer deux catégories de comportements élaborées récemment par Tremblay et Wils (2005) : le respect du contrat de travail et le dévouement dans le poste de travail. Les supérieurs évaluaient leurs employés sur quatre items : deux pour les comportements de respect du contrat de travail (« performance dans les tâches régulières », « conscience professionnelle ») et deux pour les comportements de dévouement dans le poste de travail (« dévouement », « développement personnel »). Cette échelle est directement inspirée des travaux de Tremblay et al. (2005b).

RÉSULTATS

Statistiques descriptives et corrélations

Les moyennes, écarts-types, coefficients de consistance interne et de corrélations entre les variables sont présentés au tableau 1. Nous constatons que les moyennes sont peu élevées : l'engagement organisationnel affectif obtient une moyenne de 4,11 ; les comportements de respect du contrat de travail de 5,01 et de dévouement dans le poste de 4,66. Par ailleurs, l'engagement à l'égard du supérieur (5,38) et la perception de soutien du supérieur (5,25) méritent les scores les plus élevés. De plus, les coefficients de consistance interne, qui varient de ,73 à ,93, sont plus qu'acceptables.

Validité discriminante des construits : modèles de mesure

Pratiques de gestion des ressources humaines. Des analyses factorielles confirmatoires produites avec le logiciel LISREL (Jöreskog et Sörbom, 1993) sur les trois pratiques de gestion des ressources humaines, utilisant la méthode d'estimation du maximum de vraisemblance, nous permet de comparer l'ajustement de cinq modèles nichés variant d'un modèle à un facteur au modèle postulé à trois facteurs distincts : (1) le modèle postulé distinguant les trois pratiques; (2) un modèle à un facteur regroupant les trois pratiques; (3) un modèle à deux facteurs combinant le développement des compétences et le partage d'information (facteur 1) et la reconnaissance non monétaire (facteur 2); (4) un modèle à deux facteurs intégrant la reconnaissance non monétaire et le partage d'information (facteur 1) et le développement des compétences (facteur 2); et (5) un modèle à deux facteurs combinant le développement des compétences et la reconnaissance non monétaire (facteur 1) et le partage d'information (facteur 2). Les résultats de ces analyses sont présentés dans le tableau 2. Le test de différence de khi carré illustre que le modèle postulé à trois facteurs distincts est celui qui s'ajuste le mieux aux données avec les indices suivants : $\chi^2(260) = 374,99$; GFI = ,85; NNFI = ,96; CFI = ,97; RMSEA = ,09; SRMR = ,13.

TABLEAU 1
Moyennes, écarts-type, fiabilité et corrélations des variables à l'étude

Variable	M	ET	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. COMP	4,71	1,13	(,82)	,59**	,64**	,61**	,38**	,48**	,25**	,08	,11
2. RNM	4,41	1,61	(,93)	,68**	,64**	,64**	,34**	,41**	,18**	,05	,03
3. INFO	4,19	1,46	(,92)	,60**	,60**	,60**	,29**	,40**	,12	,07	,11
4. PSO	4,64	1,39	(,91)	,57**	,66**	,66**	,57**	,66**	,38**	,11	,14*
5. PSS	5,25	1,31	(,93)	,43**	,43**	,43**	(,93)	,43**	,76**	,21**	,22**
6. EA-ORG	4,91	1,51	(,91)	,53**	,53**	,53**	(,90)	,53**	,53**	,17**	,25**
7. EA-SUP	5,38	1,32	(,91)	,60**	,60**	,60**	(,91)	,60**	,60**	,23**	,24**
8. RESCON	5,01	1,03	(,73)	,60**	,60**	,60**	(,73)	,60**	,60**	,60**	,60**
9. PERFSUP	4,66	1,16	(,73)	,60**	,60**	,60**	(,73)	,60**	,60**	,60**	(,73)

Note. N = 260. COMP = développement des compétences; RNM = reconnaissance non monétaire; INFO = partage d'information; PSO = perception de soutien organisationnel; PSS = perception de soutien du supérieur; EA-ORG = engagement affectif envers l'organisation; EA-SUP = engagement affectif envers le supérieur; RESCON = comportements liés au respect du contrat de travail; PERFSUP = comportements de performance supérieure dans le poste.

Les coefficients alpha sont rapportés entre parenthèses sur la diagonale.

* $p < ,05$ ** $p < ,01$.

TABLEAU 2
Indices d'ajustement pour les modèles de mesures nichés : pratiques de gestion des ressources humaines

Modèles	X^2	dl	GFI	NNFI	CFI	RMSEA	SRMR	Comparaison des modèles	$\Delta X^2/\Delta dl$
Modèle 1 postulé : 3 facteurs (COMP, RNM, INFO)	374,99	117	,85	,96	,97	,09	,13		
Modèle 2 : 1 facteur (COMP et RNM et INFO)	1303,18	119	,63	,89	,91	,20	,09	Modèle 1 vs 2	928,19/2***
Modèle 3 : 2 facteurs (COMP et INFO, RNM)	541,75	118	,80	,95	,96	,12	,07	Modèle 1 vs 3	166,76/1***
Modèle 4 : 2 facteurs (RNM et INFO, COMP)	1115,93	118	,66	,91	,92	,18	,08	Modèle 1 vs 4	740,94/1***
Modèle 5 : 2 facteurs (COMP et RNM, INFO)	750,86	119	,75	,93	,94	,14	,17	Modèle 1 vs 5	375,87/2***

Note. N = 260. COMP = développement des compétences ; RNM = reconnaissance non monétaire ; INFO = partage d'information ; GFI = goodness-of-fit index ; NNFI = non-normed fit index ; CFI = comparative fit index ; RMSEA = root mean square of approximation ; SRMR = standardized root mean square residual.
*** $p < ,001$.

Perception de soutien organisationnel, de soutien à l'égard du supérieur, engagement affectif organisationnel et engagement affectif à l'égard du supérieur. La même procédure fut reprise pour la distinction de la perception de soutien organisationnel (PSO), la perception de soutien du supérieur (PSS), l'engagement affectif organisationnel (l'EA-ORG) et l'engagement affectif à l'égard du supérieur (l'EA-SUP) en comparant l'ajustement de quatre modèles nichés : (1) le modèle postulé différenciant la PSO, la PSS, l'EA-ORG et l'EA-SUP ; (2) un modèle à un facteur regroupant les quatre variables ; (3) un modèle à deux facteurs combinant la PSO et l'EA-ORG (facteur 1) et la PSS et l'EA-SUP (facteur 2) ; et (4) un modèle à deux facteurs combinant la PSO et la PSS (facteur 1) et l'EA-ORG et l'EA-SUP (facteur 2). Les indices d'ajustement témoignent que le modèle différenciant les quatre concepts est celui qui s'ajuste le mieux aux données ($\chi^2(260) = 411,35$; GFI = ,84 ; NNFI = ,96 ; CFI = ,97 ; RMSEA = ,10 ; SRMR = ,04). Les employés distinguent donc clairement les sources qui produisent la condition psychologique et la condition psychologique en elle-même. Ces résultats sont présentés au tableau 3.

Relations entre les variables : le modèle postulé

Nous avons évalué les relations à l'étude avec des équations structurelles (LISREL), à partir d'une matrice de covariance, en utilisant la méthode d'estimation du maximum de vraisemblance.

Par ailleurs, nous avons centré les comportements de mobilisation dans le but d'atténuer l'impact des biais potentiels de sévérité ou de clémence des supérieurs (Aiken et West, 1991). Cette manipulation consistait à retirer du score individuel de tous les employés, la moyenne des scores de son équipe sur chacun des deux comportements de mobilisation. La figure 2 présente le modèle structurel estimé avec les coefficients de régression standardisés. Dans un objectif de clarification, nous démontrons uniquement les relations du modèle structurel et non le modèle de mesure en entier. Les indices d'ajustement du modèle sont satisfaisants : $\chi^2(260) = 1402,41$; GFI = ,78 ; NNFI = ,97 ; CFI = ,97 ; RMSEA = ,07 ; SRMR = ,07.

Tout d'abord, les trois pratiques sont positivement reliées à la perception de soutien organisationnel, confirmant ainsi les hypothèses 1a, 1b et 1c. Remarquons aussi que la perception de soutien du supérieur est reliée à la perception de soutien organisationnel, comme le postulait notre deuxième hypothèse. De plus, les relations positives entre le développement des compétences, la reconnaissance non monétaire et la perception de soutien du supérieur vont dans le sens des hypothèses 3a et 3b qui prévoient que le développement des compétences et la reconnaissance non monétaire sont positivement reliés à la perception de soutien organisationnel par la

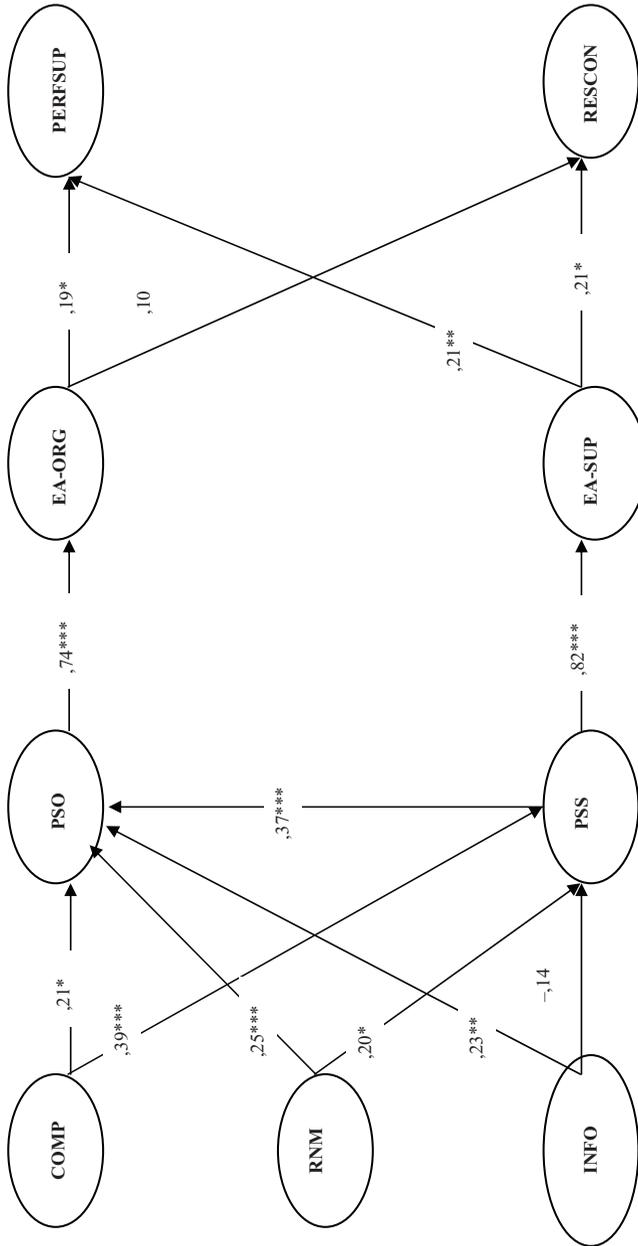
TABLEAU 3
Indices d'ajustement pour les modèles de mesures nichés : soutien et engagement envers l'organisation et le supérieur

Modèles	X ²	df	GFI	NNFI	CFI	RMSEA	SRMR	Comparaison des modèles	$\Delta X^2/\Delta df$
Modèle 1 postulé : 4 facteurs (PSO, EA-ORG, PSS, EA-SUP)	411,35	113	,84	,96	,97	,10	,04		
Modèle 2 : 1 facteur (PSO et EA-ORG et PSS et EA-SUP)	2530,06	119	,47	,82	,84	,28	,14	Modèle 1 vs 2	2118,71/6***
Modèle 3 : 2 facteurs (PSO et EA-ORG, PSS et EA-SUP)	1251,51	118	,64	,90	,92	,19	,08	Modèle 1 vs 3	840,16/5***
Modèle 4 : 2 facteurs (PSO et PSS, EA-ORG et EA-SUP)	2353,16	118	,48	,85	,87	,27	,14	Modèle 1 vs 4	1941,81/5***

Note. N = 260. PSO = perception de soutien organisationnel; EA-ORG = engagement affectif envers l'organisation; PSS = perception de soutien du supérieur; EA-SUP = engagement affectif envers le supérieur; GFI = goodness-of-fit index; NNFI = non-normed fit index; CFI = comparative fit index; RMSEA = root mean square of approximation; SRMR = standardized root mean square residual.

*** $p < ,001$.

FIGURE 2
Modèle structurel retenu



Légende
 Modèle structurel des relations entre le développement des compétences (COMP), la reconnaissance non monétaire (RNM), le partage d'information (INFO), les perceptions de soutien organisationnel (PSO) et du supérieur (PSS), l'engagement affectif envers l'organisation (EA-ORG) et le supérieur (EA-SUP) et les comportements reliés au respect du contrat de travail (RESCON) et de performance supérieure dans le poste (PERFSUP).
 * p < ,05 ** p < ,01 *** p < ,001.

perception de soutien du supérieur. Toutefois, l'absence de relation directe significative nous amène à rejeter l'hypothèse 3c.

Par ailleurs, la perception de soutien organisationnel est positivement reliée à l'engagement affectif organisationnel, qui est à son tour positivement lié aux comportements de dévouement dans le poste de travail, validant ainsi l'hypothèse 4. Par contre, il n'y a pas de lien significatif entre l'engagement organisationnel affectif et les comportements de respect du contrat de travail, ce qui nous amène à rejeter l'hypothèse 5a.

Les résultats confirment l'hypothèse 6 selon laquelle la perception de soutien du supérieur est positivement liée à l'engagement affectif à son égard et vont dans le sens des hypothèses 7a et 7b, puisque l'engagement affectif à l'égard du supérieur est positivement associé aux comportements de respect du contrat de travail et de dévouement dans le poste de travail. Enfin, tel que nous l'anticipions, il existe une relation positive entre l'engagement affectif à l'égard du supérieur et les comportements de respect du contrat de travail ($\beta = ,21$; $p < ,01$), mais aussi avec ceux de dévouement dans le poste ($\beta = ,21$; $p < ,01$), plus forte que le lien entre l'engagement organisationnel affectif et ces mêmes comportements, ce qui supporte notre hypothèse 7c.

Relations entre les variables : les modèles alternatifs

Selon une procédure classique en LISREL, et conformément à l'approche décrite par Frasier, Tix et Baron (2004), nous avons comparé notre modèle à différents modèles concurrents, afin d'évaluer les effets médiateurs respectifs de la perception de soutien organisationnel et de soutien du supérieur dans les relations entre les trois pratiques et l'engagement affectif organisationnel, et dans la relation entre le développement des compétences, la reconnaissance non monétaire et l'engagement affectif à l'égard du supérieur. Les résultats sont présentés au tableau 4.

Nous avons libéré le trajet entre les trois pratiques et l'engagement affectif organisationnel, afin de vérifier si la perception de soutien organisationnel tenait un rôle de médiateur dans ces relations. Tel qu'illustré au tableau 4, la différence entre le khi carré de ces modèles (2, 3, 4) et notre premier modèle n'est pas significative ($\Delta\chi^2(1, N = 260) = 1,07/7,33/3,29$ ns, respectivement). Il faut spécifier que dans ces trois modèles alternatifs, les relations entre les trois pratiques et l'engagement affectif organisationnel ne sont pas significatives ($\beta = -,07$; $\beta = -0,15$; $\beta = -,07$, respectivement).

Cette même procédure fut appliquée en libérant le trajet entre les pratiques et l'engagement affectif à l'égard du supérieur (modèles 5 et 6). Les différences demeurent non significatives ($\Delta\chi^2(1, N = 260) = 5,48$, ns; $\Delta\chi^2(1, N = 260) = 14,73$, ns, respectivement). De plus, le *parsimony normed fit index* (PNFI) de ces modèles alternatifs est le même que celui

TABLEAU 4
Indices d'ajustement pour les modèles structurels nichés

Modèles	X^2	df	GFI	NNFI	CFI	PNFI	RMSEA	SRMR	Comparaison des modèles	$\Delta X^2/\Delta df$
Modèle 1 postulé	1402,41	649	,78	,97	,97	,87	,07	,07		
Modèle 2 : Libérer le trajet entre COMP et EA-ORG	1401,34	648	,78	,97	,97	,87	,07	,07	1 vs 2	1,07/1
Modèle 3 : Libérer le trajet entre RNM et EA-ORG	1395,08	648	,78	,97	,97	,87	,07	,07	1 vs 3	7,33/1
Modèle 4 : Libérer le trajet entre INFO et EA-ORG	1399,12	648	,78	,97	,97	,87	,07	,07	1 vs 4	3,29/1
Modèle 5 : Libérer le trajet entre COMP et EA-SUP	1396,93	648	,78	,97	,97	,87	,07	,06	1 vs 5	5,48/1
Modèle 6 : Libérer le trajet entre RNM et EA-SUP	1387,68	648	,78	,97	,97	,87	,07	,06	1 vs 6	14,73/1

Note. N = 260. COMP = développement des compétences; RNM = reconnaissance non monétaire; INFO = partage d'information; EA-ORG = engagement affectif envers l'organisation; EA-SUP = engagement affectif envers le supérieur; GFI = goodness-of-fit index; NNFI = non-normed fit index; CFI = comparative fit index; PNFI = parsimony normed fit index; RMSEA = root mean square of approximation; SRMR = standardized root mean square residual.

du modèle postulé (PNFI = ,87), nous démontrant que les modèles 2, 3, 4, 5 et 6 ne s'ajustent pas de manière significativement supérieure aux données. Spécifions que dans ces deux modèles alternatifs, les relations entre les deux pratiques et l'engagement affectif à l'égard du supérieur ne sont pas significatives ($\beta = -,10$; $\beta = -,13$; respectivement). Ces résultats illustrent alors les rôles médiateurs de la perception de soutien organisationnel et de la perception de soutien du supérieur dans ces relations.

Nous avons également évalué les effets médiateurs de l'engagement affectif organisationnel et de l'engagement affectif à l'égard du supérieur dans la relation entre la perception de soutien organisationnel et les comportements de dévouement dans le poste (PERFSUP), ainsi que dans la relation entre la perception de soutien du supérieur et les comportements de respect du contrat de travail (RESCON) et de dévouement dans le poste (PERFSUP). Les résultats sont présentés au tableau 5.

Nous avons d'abord libéré le trajet entre la perception de soutien organisationnel et les comportements de PERFSUP afin de vérifier si l'engagement affectif organisationnel tenait un rôle de médiateur dans cette relation. Tel qu'illustré au tableau 5, la différence entre le khi carré de ce deuxième modèle avec notre premier modèle postulé n'est pas significative, $\Delta\chi^2(1, N = 260) = ,07, ns$. Nous avons appliqué le même raisonnement en libérant le trajet entre la perception de soutien du supérieur et les comportements de RESCON (modèle 3), et entre la perception de soutien du supérieur et les comportements de PERFSUP (modèle 4), qui sont tous deux reliés à l'engagement affectif à l'égard du supérieur. La différence entre les deux khi carrés de ces modèles avec le modèle postulé demeure négligeable et non significative ($\Delta\chi^2(1, N = 260) = ,84, ns$; $\Delta\chi^2(1, N = 60) = ,03, ns$, respectivement). De plus, le *parsimony normed fit index* (PNFI) de ces modèles alternatifs est le même que celui du modèle postulé (PNFI = ,87), nous démontrant que les modèles 2, 3 et 4 ne s'ajustent pas de manière significativement supérieure aux données. Enfin, notons pour ces trois modèles alternatifs, que les relations entre la perception de soutien organisationnel et les comportements de PERFSUP et entre la perception de soutien du supérieur et les comportements de RESCON et de PERFSUP ne sont pas significatives ($\beta = -,16$; $\beta = ,10$; $\beta = -,02$, respectivement). Ces résultats illustrent les rôles médiateurs de l'engagement affectif organisationnel et de l'engagement affectif à l'égard du supérieur.

DISCUSSION

À l'instar d'autres recherches, nous montrons qu'une perception favorable des pratiques de gestion des ressources humaines a un impact favorable sur la perception de soutien des employés (Allen, Shore et Griffiths,

TABLEAU 5
Indices d'ajustement pour les modèles structurels nichés

<i>Modèles</i>	χ^2	<i>dl</i>	<i>GFI</i>	<i>NNFI</i>	<i>CFI</i>	<i>PNFI</i>	<i>RMSEA</i>	<i>SRMR</i>	<i>Comparaison des modèles</i>	$\Delta\chi^2/\Delta dl$
Modèle 1 postulé	1402,41	649	,78	,97	,97	,87	,07	,07		
Modèle 2 : Libérer le trajet entre PSO et PERFSUP	1402,48	648	,78	,97	,97	,87	,07	,07	1 vs 2	,07/1
Modèle 3 : Libérer le trajet entre PSS et RESCON	1401,57	648	,78	,97	,97	,87	,07	,07	1 vs 3	,84/1
Modèle 4 : Libérer le trajet entre PSS et PERFSUP	1402,44	648	,78	,97	,97	,87	,07	,07	1 vs 4	,03/1

Note. N = 260. PSO = perception de soutien organisationnel; PSS = perception de soutien du supérieur; RESCON = comportements reliés au respect du contrat de travail; PERFSUP = comportements de performance supérieure dans le poste; GFI = goodness-of-fit index; NNFI = non-normed fit index; CFI = comparative fit index; PNFI = parsimony normed fit index; RMSEA = root mean square of approximation; SRMR = standardized root mean square residual.

2003; Eisenberger et al., 1986; Stinglhamber et Vandenberghe, 2003) et sur leur performance au travail (Becker et Huselid, 1999; Gould-Williams, 2003; Lawler, 1992, 2003). Notre recherche permet de mieux comprendre la dynamique liant la perception de soutien et l'adoption de comportements de respect du contrat de travail et de dévouement dans le poste. Ainsi, tel que le prétend le modèle de mobilisation de Tremblay et Simard (2005), l'influence de cette perception positive des pratiques sur les comportements se fait par les états psychologiques de soutien perçus de l'organisation et du supérieur ainsi que par l'engagement affectif envers ces deux cibles.

La comparaison entre le modèle d'analyse postulé et les modèles alternatifs met en évidence le rôle médiateur de l'engagement affectif dans la relation entre la perception de soutien et les comportements de mobilisation. Ainsi, nous apprenons plus précisément que les relations d'échange social mènent à l'adoption des deux types de comportements de mobilisation étudiés si le rapport entre l'employé et le superviseur implique un attachement affectif à l'égard de ce dernier. L'aspect le plus intéressant de ces résultats concerne l'effet proximal (Stinglhamber et Vandenberghe, 2003) qui semble s'imposer comme premier niveau d'échange social à considérer dans l'analyse et dans la pratique professionnelle.

L'effet médiateur de l'engagement affectif à l'égard du supérieur immédiat est donc particulièrement révélateur. Ces résultats complètent ceux de Bentein, Stinglhamber et Vandenberghe (2002) et ceux de Becker et Kernan (2003), tout en appuyant l'affirmation de Tremblay et Simard (2005) selon laquelle les employés qui se mobilisent réaliseraient « un paiement cognitif et affectif » d'une dette perçue auprès du superviseur et de l'organisation. En plus, nos résultats illustrent également qu'une perception positive du soutien du supérieur augmente la perception de soutien organisationnel, confirmant ainsi que le superviseur joue un rôle fondamental dans les mécanismes qui servent à forger une perception positive du soutien organisationnel (Eisenberger et al., 2002).

Pour la pratique professionnelle, outre l'importance du rôle du supérieur dans le développement de la perception de soutien organisationnel, nos résultats illustrent que ce ne sont pas tant les pratiques en elles-mêmes que l'utilisation qui en est faite par le supérieur qui ont un impact, confirmant ainsi les avancées de la théorie de l'échange social qui pose que les individus ressentent l'existence de dettes sociales (Blau, 1964; Gouldner, 1960) à l'égard du supérieur, de l'organisation ou d'autres entités comme le client. Vus sous un autre angle, ces résultats vont dans le sens des avancées du modèle de mobilisation des ressources humaines relativement au rôle déterminant du leadership (Tremblay et al., 2005a), puisqu'ils mettent en évidence la capacité différentielle des superviseurs immédiats à créer une relation d'échange dominée par l'existence d'un lien émotif et affectif.

En mettant en lumière la contribution significative de la relation d'échange social avec le supérieur immédiat dans les commerces au détail étudiés, nous avons ajouté aux connaissances en démontrant que la relation positive entre la perception des pratiques de gestion des ressources humaines et les comportements de mobilisation peut largement s'expliquer par la qualité de la relation d'échange entre l'employé et son superviseur. D'une part, nous observons que la contribution des supérieurs immédiats est substantielle pour mettre en œuvre les pratiques de gestion des ressources humaines et consolider leur impact positif sur les employés. D'autre part, la perception de soutien du supérieur favorise non seulement la perception de soutien organisationnel, mais encourage également les employés à développer de l'engagement affectif à son égard, ce qui les incite à adopter des comportements impliquant à la fois une performance attendue dans le poste de travail et une performance qui va au-delà des exigences de ce même poste.

De plus, notre étude corrobore les écrits démontrant une relation positive entre la perception de soutien organisationnel et l'engagement organisationnel affectif des employés. De plus, en appui aux écrits relatant que l'engagement peut se développer en regard de plusieurs cibles (Cohen, 2003), nous avons montré que la perception de soutien spécifiquement orienté vers le supérieur suscite, en retour, un attachement à cette entité. Ce constat consolide les résultats obtenus dans l'étude de Stinglhamber et Vandenberghe (2003) quant à la relation positive entre la perception de soutien du supérieur et l'engagement affectif à l'égard de ce dernier.

Les résultats relatifs aux comportements de respect du contrat de travail s'ajoutent à ceux de Becker et Kernan (2003) qui ont mis en relief une relation positive entre la perception de soutien du supérieur et la performance liée au rôle. Toutefois, un autre résultat intéressant de notre étude réside dans le fait que l'engagement affectif à l'égard du supérieur et l'engagement affectif à l'égard de l'organisation augmentent tous deux les comportements de dévouement dans le poste de travail, contrairement aux résultats de Wayne et al. (2002) qui montrent que seulement la perception de soutien organisationnel est reliée aux comportements de mobilisation, ou de Settoon, Bennett et Liden (1996) qui ont relevé que la relation employé-supérieur est la seule en lien avec ce type de comportement. En démontrant que les deux relations d'échange social peuvent susciter à la hausse les comportements de dévouement dans le poste, nos résultats appuient la thèse selon laquelle ces processus d'échange distincts contribuent conjointement à l'augmentation des comportements de mobilisation.

Les résultats relatifs au rôle du partage de l'information semblent plus ambigus en raison de sa relation exclusive directe avec la perception de soutien organisationnel. Ce résultat doit être interprété de la manière

suivante. Les supérieurs agissent comme porte-parole de l'organisation en diffusant les informations stratégiques et les informations sur les nouveaux produits qui émanent de la haute direction. Toutefois, les commerces de la chaîne étudiée s'adaptent à la stratégie corporative globale de la marque et il semble que les employés soient bombardés par les publicités nationales qui interfèrent ou dupliquent les messages locaux. Ainsi, ils interprètent possiblement que leur supérieur transmet des informations qu'il ne maîtrise pas à fond et qui lui sont complètement externes. Étant donné le caractère instrumental et obligatoire de cet acte de gestion, il pourrait plus difficilement être perçu par les employés comme une marque de soutien de la part de leur supérieur.

Outre les enseignements que nous tirons de cette recherche, elle présente deux limites. Premièrement, même si les comportements de mobilisation ont été mesurés par les supérieurs afin de diminuer la variance commune (Podsakoff et al., 2003), toutes les perceptions relatives à l'appréciation des pratiques de gestion des ressources humaines et des conditions psychologiques étaient mesurées par les employés, dans un même temps et dans le même questionnaire. Le sens présumé des relations causales repose donc plus sur les écrits antérieurs que sur une validation empirique complète de notre part, puisque ces relations de causalité ne sont pas retestées directement. Finalement, nous avons effectué des choix quant aux pratiques de gestion des ressources humaines et aux comportements de mobilisation, les études ultérieures pourraient ouvrir la problématique à d'autres types de pratiques et catégories de comportements de mobilisation, en prenant en compte l'effet proximal du supérieur immédiat. Dans cette optique, les recherches futures devraient, en matière de soutien et d'engagement, prendre en compte les relations d'échange social entre les collègues et comparer leurs influences à celles d'autres cibles comme le supérieur immédiat et l'organisation.

Bien que notre choix de centrer les comportements de mobilisation se justifiait, nous croyons qu'une représentation plus fidèle de la réalité émergerait de l'évaluation des comportements de mobilisation par les supérieurs, les collègues ou les clients. Les recherches futures pourraient opter pour une évaluation de type multisource ou *360° feedback*. Finalement, en raison des caractéristiques de notre échantillon, nous considérons que les résultats tirés de notre étude de commerces au détail contribuent directement à renforcer la validité du modèle de mobilisation des ressources humaines.

■ BIBLIOGRAPHIE

- AIKEN, L.S. et S.G. WEST. 1991. *Multiple Regression : Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, Calif. : Sage.
- ALLEN, D.G., L.M. SHORE et R.W. GRIFFETH. 2003. « The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process ». *Journal of Management*, 29, 99–118.
- ALLEN, M.W. 1992. « Communicational and Organizational Commitment : Perceived Organizational Support as a Mediating Factor ». *Communication Quarterly*, 40, 357–367.
- BECKER, B.E. et M.A. HUSELID. 1999. « Overview : Strategic Human Resource Management in Five Leading Firms ». *Human Resource Management*, 38 (4), 287–301.
- BECKER, B.E. et M.C. KERNAN. 2003. « Matching Commitment to Supervisors and Organizations to In-Role and Extra-Role Performance ». *Human Performance*, 16, 327–348.
- BENTEIN, K., F. STINGHAMBER et C. VANDENBERGHE. 2002. « Organization-, Supervisor-, and Workgroup-Directed Commitments and Citizenship Behaviours : A Comparison of Models ». *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 341–362.
- BLAU, P.M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York : Wiley.
- BRIEF, A.P. et S.J. MOTOWIDLO. 1986. « Prosocial Organizational Behaviors ». *Academy of Management Review*, 11 (4), 710–725.
- COHEN, A. 2003. *Multiple Commitments in the Workplace : An Integrative Approach*. London : Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- COLEMAN, V. et W. BORMAN. 2000. « Investigating the Underlying Structure of Citizenship Performance Domain ». *Human Resource Management Review*, 10 (1), 25–44.
- DELERY, J.E. 1998. « Issues of Fit in Strategic Human Resource Management : Implications for Research ». *Human Resource Management Review*, 8, 289–309.
- DELUGA, R.J. 1994. « Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour ». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 315–326.
- EISENBERGER, R., R. HUNTINGTON, S. HUTCHISON et D. SOWA. 1986. « Perceived Organizational Support ». *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.
- EISENBERGER, R., J. CUMMINGS, S. ARMELI et P. LYNCH. 1997. « Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction ». *Journal of Applied Psychology*, 82, 812–820.
- EISENBERGER, R., J.R. JONES, J. ASELAGÉ et I.L. SUCHARSKI. 2004. « Perceived Organizational Support ». *The Employment Relationship : Examining Psychological and Contextual Perspectives*. J. A.-M. Coyle-Shapiro et al., dir. Oxford, New York : Oxford University Press, 5–28.
- EISENBERGER, R., S. ARMELI, B. REXWINKEL, P.D. LYNCH et L. RHOADES. 2001. « Reciprocation of Perceived Organizational Support ». *Journal of Applied Psychology*, 86, 42–51.

- EISENBERGER, R., F. STINGLHAMBER, C. VANDENBERGHE, I. SUCHARSKI et L. RHOADES. 2002. « Perceived Supervisor Support : Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention ». *Journal of Applied Psychology*, 87, 565–573.
- FISHBEIN, M. et I. AJZEN. 1975. *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, Reading, Mass. ; Don Mills : Addison-Wesley.
- FRAZIER, P.A., A.P. TIX et K.E.F. BARRON. 2004. « Testing Moderator and Mediator Effects in Counseling Psychology ». *Journal of Counseling Psychology*, 51, 115–134.
- GEORGE, J.M. et A.P. BRIEF. 1992. « Feeling Good-Doing Good : A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship ». *Psychological Bulletin*, 112 (2), 310–329.
- GOULD-WILLIAMS, J. 2003. « The Importance of HR Practices and Workplace Trust in Achieving Superior Performance : A Study of Public-Sector Organizations ». *International Journal of Human Resource Management*, 14 (1), 28–54.
- GOULDNER, A.W. 1960. « The Norm of Reciprocity : A Preliminary Statement ». *American Sociological Review*, 25, 161–178.
- HUSELID, M.A. 1995. « The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance ». *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635–662.
- HUTCHISON, S. 1997. « Perceived Organizational Support : Further Evidence of Construct Validity ». *Educational and Psychological Measurement*, 57, 1025–1034.
- HUTCHISON, S. et M.L. GARSTKA. 1996. « Sources of Perceived Organizational Support : Goal Setting and Feedback ». *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 1351–1366.
- JÖRESKOG, K.G. et D. SÖRBOM. 1993. *LISREL 8 : User's Reference Guide*, Chicago, Ill.: Scientific Software International.
- KONOVSKY, M.A. et S.D. PUGH. 1994. « Citizenship and Social Exchange ». *Academy of Management Journal*, 37, 656–669.
- KOTTKE, J.L. et C.E. SHARAFINSKI. 1988. « Measuring Perceived Supervisory and Organizational Support ». *Educational and Psychological Measurement*, 48, 1075–1079.
- LAPALME, M.E., M. TREMBLAY et G. SIMARD. 2005. « L'impact du plafonnement de carrière sur l'engagement et la détresse psychologique des employés : le rôle du support du supérieur et de l'organisation ». *Actes du congrès annuel de l'Association des sciences administratives du Canada*, 26, 77–91.
- LAWLER, E.E. 1992. *The Ultimate Advantage : Creating the High-Involvement Organisation*. San Francisco : Jossey-Bass.
- LAWLER, E.E. 2003. *Creating a Strategic Human Resources Organization : Assessment of Trends and New Directions*. Stanford : Stanford University Press, 1–20.

- LYNCH, P.D., R. EISENBERGER et S. ARMELI. 1999. « Perceived Organizational Support : Inferior versus Superior Performance by Wary Employees ». *Journal of Applied Psychology*, 84, 467–483.
- McDUFFIE, J.P. 1995. « Human Resource Bundles and Manufacturing Performance : Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry ». *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197–221.
- MEYER, J.P. et N.J. ALLEN. 1991. « A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment ». *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- MEYER, J.P. et C.A. SMITH. 2000. « HMR Practices and Organizational Commitment : Test of a Mediation Model ». *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17 (4), 319–331.
- MORISHIMA, M. 1991. « Information Sharing and Firm Performance in Japan ». *Industrial Relations*, 30, 37–61.
- ORGAN, D.W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior : The Good Soldier Syndrome*. Lexington : Lexington Books.
- ORGAN, D.W. 1997. « Organizational Citizenship Behavior : It's Construct Clean-Up Time ». *Human Performance*, 10 (2), 85–97.
- PODSAKOFF, P.M., S.B. MACKENZIE, J.Y. LEE, et N.P. PODSAKOFF. 2003. « Common Method Biases in Behavioral Research : A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies ». *Journal of Applied Psychology*, 88, 879–903.
- QUENNEVILLE, N., G. SIMARD et N. RABOUIN. 2004. « L'influence de l'engagement affectif dans la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices et les comportements de mobilisation ». *Actes du congrès annuel de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH)*, Montréal, Canada, 1111–1130.
- RHOADES, L. et R. EISENBERGER. 2002. « Perceived Organizational Support : A Review of the Literature ». *Journal of Applied Psychology*, 87, 698–714.
- RHOADES, L., R. EISENBERGER et S. ARMELI. 2001. « Affective Commitment to the Organization : The Contribution of Perceived Organizational Support ». *Journal of Applied Psychology*, 86, 825–836.
- RODWELL, J., R. KIENZLE et M. SHADUR. 1998. « The Relationship Away Work-Related Perceptions, Employee Attitudes and Employee Performance : The Integral Role of Communication ». *Human Resource Management*, 37, 277–293.
- SCHNEIDER, B., S. HAYES, B.-C. LIM, J. RAVER, E. GODFREY, M. HUANG, L. NISHI et J. ZIEGERT. 2004. « The Human Side of Strategy : Employee Experiences of Strategic Alignment in a Service Organization ». *Organizational Dynamics*, 32 (2), 122–141.
- SETTOON, R.P., N. BENNETT et R.C. LIDEN. 1996. « Social Exchange in Organizations : Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity ». *Journal of Applied Psychology*, 81, 219–227.

- SHORE, L.M. et S.J. WAYNE. 1993. « Commitment and Employee Behavior : Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organization Support ». *Journal of Applied Psychology*, 78, 774–780.
- SIMARD, G., O. DOUCET et S. BERNARD. 2005. « Pratiques en GRH et engagement des employés : le rôle de la justice ». *Relations industrielles/ Industrial Relations*, 60, 296–319.
- SIMARD, G. et M.E. LAPALME. 2003. « Mobiliser les ressources humaines : le rôle des comportements discrétionnaires ». *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*. R. Foucher, E. Savoie et L. Brunet, dir. Montréal : Éditions Nouvelles AMS, 153–168.
- SMITH, C.A., D.W. ORGAN et J.P. NEAR. 1983. « Organizational Citizenship Behavior : Its Nature and Antecedents ». *Journal of Applied Psychology*, 68 (4), 653–663.
- STINGLHAMBER, F. et C. VANDENBERGHE. 2003. « Organizations and Supervisors as Sources of Support and Targets of Commitment : A Longitudinal Study ». *Journal of Organizational Behavior*, 24, 251–270.
- STINGLHAMBER, F., K. BENTEIN et C. VANDENBERGHE. 2002. « Extension of the Three-Component Model of Commitment to Five Foci : Development of Measures and Substantive Test ». *European Journal of Psychological Assessment*, 18, 123–138.
- TREMBLAY, M., P. GUAY et G. SIMARD. 2002. « L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines ». *Cahier de recherche du CIRANO*, 2000s–24.
- TREMBLAY, M. et G. SIMARD. 2005. « La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorables basé sur la réciprocité ». *Gestion*, 30, 60–68.
- TREMBLAY, M. et T. WILS. 2005. « La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous ». *Gestion*, 30, 37–49.
- TREMBLAY, M., D. CHÈNEVERT, G. SIMARD, M.E. LAPALME et O. DOUCET. 2005a. « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail ». *Gestion*, 30, 69–78.
- TREMBLAY, M., J. CLOUTIER, G. SIMARD et D. CHÈNEVERT. 2005b. « Les pratiques RH et la performance prescrite et hors rôle : vérification du rôle médiateur de la justice, du support, de la confiance et de l'engagement organisationnel ». *Actes du 16^e congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines*, Paris, Dauphine, septembre, cederom.
- TURNLEY, W.H., M.C. BOLINO, S.W. LESTER et J.M. BLOODGOOD. 2003. « The Impact of Psychological Contract Fulfillment on Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors ». *Journal of Management*, 29, 187–206.
- VANDENBERGHE, C. et J.M. PEIRO. 1999. « Organizational and Individual Values : Their Main and Combined Effects on Work Attitudes and

- Perceptions ». *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 569–581.
- VANDENBERGHE, C., K. BENTEIN et F. STINGLHAMBER. 2004. « Affective Commitment to the Organization, Supervisor, and Work Group : Antecedents and Outcomes ». *Journal of Vocational Behavior*, 64, 47–71.
- VAN DYNE, L., L.L. CUMMINGS et J. MCLEAN PARKS. 1995. « Extra-Role Behaviors : In Pursuit of Construct and Definitional Clarity (A Bridge Over Muddied Waters) ». *Research in Organizational Behavior*, 17, 215–285.
- WAYNE, S.J., L.M. SHORE et R.C. LIDEN. 1997. « Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange : A Social Exchange Perspective ». *Academy of Management Journal*, 40, 82–111.
- WAYNE, S.J., L.M. SHORE, W.H. BOMMER et L.E. TETRICK. 2002. « The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange ». *Journal of Applied Psychology*, 87, 590–598.
- WILS, T., C. LABELLE, G. GUÉRIN et M. TREMBLAY. 1998. « Qu'est-ce que la mobilisation des employés ? Le point de vue des professionnels en ressources humaines ». *Gestion*, 23 (2), 30–39.
- WRIGHT, P., T. GARDNER et L. MOYNIHAN. 2003. « The Impact of HR Practices on the Performance of Business Units ». *Human Resources Management Journal*, 13 (3), 21–36.

SUMMARY

When Mobilization and Closeness Go Hand in Hand: The Determining Role of the Immediate Supervisor

This article presents the results of a study highlighting the role of perceived support and affective commitment in the relationship between the perception of three human resource management practices and two types of employee mobilization behaviours, as assessed by their supervisor. This study sought to explore the relationship between skills development practices, non-monetary recognition and information sharing, on the one hand, and mobilization behaviours in two categories or “areas” of performance, that is, behaviours related to work contract compliance and those related to high job performance, on the other. The concept of mobilization behaviours and its background will be presented in detail. This concept is part of a broader model, that of mobilizing human resources, which will also be presented.

In light of research advances in this field, we measured two agents of support and commitment, that is, the supervisor and the organization. We chose management practices which are used in a discretionary manner by the

organization but especially by supervisors. Indeed, deliberate intervention on the part of the supervisor increases the influence of these practices on the level of support perceived by employees. The social exchange and norm of reciprocity theories were used to explain the relationships between the different variables in our model. The social exchange theory helps to explain an employee's decision as to whether or not to contribute to the well-being of the organization in response to the exchange relationships that he or she has experienced at work. Based on the postulate of reciprocity, it is understood that employees tend to show affective commitment to the organization and the supervisor, insofar as they also perceive that the latter are committed to them. More specifically, through positive initiatives such as the implementation of human resource management practices, the organization and the supervisor foster perceived support by getting across the symbolic message to employees that they are valued and taken into consideration. In response to this perceived support, employees develop affective commitment, that is, an emotional attachment to the organization and the supervisor. It is therefore postulated that employees who perceive support from the organization and the supervisor, through the implementation of discretionary human resource practices, will feel a moral obligation to repay these benefits, by demonstrating affective commitment and adopting mobilization behaviours. In this regard, it is recognized that mobilization is above all fostered by significant reciprocity relationships which are maintained through moral and social debts. We thus studied two social exchange relationships, that between the employee and the organization, and that between the employee and the supervisor. We also hypothesize that an employee's commitment to the supervisor will lead him or her to display a greater number of mobilization behaviours related to work contract compliance, as these behaviours are likely to be particularly beneficial to the supervisor on a day-to-day basis.

In order to eliminate common variance problems, we measured the employees' mobilization behaviours (related to work contract compliance and high job performance) through a supervisor questionnaire, and the explanatory variables through an employee questionnaire. Analyses were carried out on a sample of 222 employees and 38 supervisors in a Canadian retail chain. Relationships were determined using structural equation modelling with LISREL. We also established the discriminant validity of the constructs by comparing various measurement models using LISREL. Lastly, alternative models were developed in order to assess the mediating effects of support from and commitment to the organization and the supervisor.

Our results show that a favourable perception of skills development, non-monetary recognition and information sharing was positively linked

to the perception of organizational support. Of these three practices, only information sharing was not associated with the perception of organizational support through the perception of support from the supervisor. Skills development and non-monetary recognition, on the other hand, positively influenced the perception of support from the supervisor which, in turn, reinforced the perception of organizational support. The relationships between the perception of organizational support, affective organizational commitment and high job performance behaviours, as assessed, were significant, as were the relationships between the perception of support from the supervisor, affective commitment to the supervisor and behaviours related to work contract compliance and high job performance, as assessed. Lastly, the link between affective commitment to the supervisor and behaviours related to work contract compliance, as assessed, was stronger than that between affective organizational commitment and these same behaviours, as assessed. Comparing alternative models to the structural model proposed made it possible to gather evidence regarding the mediating role of affective organizational commitment and affective commitment to the supervisor in the relationship between the perception of organizational support, the perception of support from the supervisor and mobilization behaviours.

We set out to assess the explanatory power of perceived support and affective commitment involved in the relationship between employees, their supervisor and the organization. Our conclusions indicate that the relationship between employees and their supervisor in the retail trade industry is significant and should be taken into consideration by organizations that wish to foster the mobilization of employees through various human resource practices. Thus, we discovered that in response to the quality of their relationship with their supervisor, employees adopt a wide range of mobilization behaviours.