

La mobilisation des employés dans les petites et moyennes entreprises camerounaises : le rôle des pratiques innovantes des ressources humaines

Employee mobilization in Cameroon small and medium enterprises : the role of innovative human resource practices

MATH MAZRA

Maître de Conférences

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Maroua – Cameroun BP : 46.

mathmazra@yahoo.fr

ABDOUL-AZIZ MOUHAMED

Doctorant en Sciences de Gestion

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Maroua – Cameroun BP : 46.

abdoulaziz.mouhamed@yahoo.com

YEDJIE DJELANG FIDELE

Doctorante en Sciences de Gestion

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Maroua – Cameroun BP : 46.

f.djelang@yahoo.com

Date de soumission : 01/10/2023

Date d'acceptation : 30/10/2023

Pour citer cet article :

MATH M. & al. (2023) «La mobilisation des employés dans les petites et moyennes entreprises camerounaises : le rôle des pratiques innovantes des ressources humaines», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 4 » pp : 678 - 701

Résumé

Les petites et moyennes entreprises évoluent dans un contexte de plus en plus contraignant. Pour maintenir leur compétitivité et performance organisationnelles dans un tel environnement, les dirigeants de ces PME gagneraient à investir davantage et porter leur attention particulière sur leurs ressources humaines, gage de succès et de mobilisation du personnel. De ce fait, l'objet de notre étude est de mettre en évidence l'influence des différentes pratiques *innovantes* des ressources humaines sur la mobilisation des employés au sein des PME. Pour mener à bien cette étude, nous avons adopté une démarche hypothético-déductive. Ainsi, à travers une enquête quantitative réalisée auprès de 93 employés des PME camerounaises réparties dans trois villes septentrionales, nous avons procédé aux analyses de régression multiple. Il en découle que les pratiques dites *innovantes* des ressources humaines à l'instar du développement des compétences, de la reconnaissance non-monétaire, du partage d'information et du partage de pouvoir, influencent positivement la mobilisation des employés à des proportions variables. Nos résultats procurent à cet effet, des implications pratiques intéressantes aux gestionnaires qui souhaiteraient inciter leur employé à fournir plus d'efforts dans le processus de la mobilisation.

Mots-clés : mobilisation du personnel ; partage d'informations ; reconnaissance non-monétaire ; développement des compétences ; PME.

Abstract

Small and medium-sized enterprises are operating in an increasingly challenging environment. To maintain their competitiveness and organizational performance in such an environment, the managers of these SMEs would do well to invest more and pay particular attention to their human resources, which are a guarantee of success and employee mobilization. Accordingly, the purpose of our study is to highlight the influence of various innovative human resources practices on employee mobilization within SMEs. To carry out this study, we adopted a hypothetico-deductive approach. Using a quantitative survey of 93 employees of Cameroonian SMEs in three northern cities, we conducted multiple regression analyses. The results show that so-called innovative human resources practices, such as skills development, non-monetary recognition, information sharing and power sharing, have a positive influence on employee mobilization in varying proportions. Our results provide interesting practical implications for managers who wish to encourage their employees to make a greater effort in the mobilization process.

Keywords: employee's mobilization ; information's sharing ; non-monetary recognition ; development skills ; SME.

Introduction

L'apparition des mutations sans cesse croissante dans l'environnement des entreprises les amènent à œuvrer dans un contexte socio-économique de plus en plus compétitif en raison de la mondialisation, de la concurrence accrue, des transformations rapides du monde facilitées par les innovations technologiques. De ce fait, ces entreprises comprennent que leur survie nécessite la détention d'avantages compétitifs soutenus, particularités qu'elles retrouveront principalement chez leurs employés¹. A cet effet, elles doivent concourir à redéfinir leur façon de concevoir les ressources humaines.

En effet, de nombreux efforts ont été investis afin de clarifier la nature des déterminants qui contribuent à rendre les ressources humaines plus performantes et mieux attachées aux grandes orientations organisationnelles. Ainsi, la plupart des conclusions qui émergent des différentes recherches théoriques et empiriques soulignent la nécessité d'investir dans la mise en place des pratiques *innovantes* des ressources humaines en milieu de travail, car elles influencent positivement la performance des entreprises (Aït Razouk, 2014 ; Karim & Komat, 2018) et améliorent favorablement leur efficacité organisationnelle par le biais de comportements discrétionnaires pour l'organisation (Wils, et *al.*, 1998 ; Tremblay, 2002). Dans cette perspective, il ressort que certaines pratiques des ressources humaines constituent l'amorce vers l'adoption des comportements discrétionnaires à l'instar de la mobilisation des employés dans les entreprises. Ceci permet l'émergence d'attitudes coopératives de la part des employés et une forte implication de ces employés au travail.

Ainsi, plusieurs études récentes ont démontré que les pratiques RH telles la communication interne, la rémunération incitative, la responsabilisation et la participation des employés aux décisions influencent considérablement la performance des petites et moyennes entreprises (Aït Razouk & Bayad, 2011). Compte tenu de l'importance et du rôle des PME dans le développement économique d'un pays (Stekelorum, et *al.*, 2016), il semble certain que l'appropriation par les dirigeants de la mobilisation de leurs employés, engendrerait une plus-value certaine et une amélioration de leur performance globale (Karim & Komat, 2018). Par conséquent, la mobilisation des employés constitue désormais une préoccupation croissante

¹ L'évolution dans un tel contexte nécessite l'adoption des pratiques innovantes des ressources humaines par les entreprises afin de maintenir leur performance et d'assurer leur survie.

dans les entreprises camerounaises qui sont constituées en majeure partie des petites et moyennes entreprises, formant ainsi l'ossature principale de l'économie camerounaise².

La plupart de recherches tentent de déterminer les facteurs qui agissent sur les comportements de mobilisation des employés au sein des entreprises. Sans nier leur importance, il serait plus intéressant de s'interroger sur le lien qui existe entre chacun des déterminants et les comportements en faveur de la mobilisation de ces employés. Dans cette perspective, de nombreuses études ont été réalisées dans d'autres contextes afin de mieux appréhender le rôle des pratiques des ressources humaines à l'explication de la mobilisation du personnel. Toutefois, à notre connaissance, une pareille problématique n'aurait pas encore suscité l'attention des chercheurs dans le contexte des PME au Cameroun. Dès lors, il semble important de se pencher sur la problématique des comportements de mobilisation des employés dans notre contexte. Ainsi, dans cet article nous cherchons à savoir : quelle est l'influence des pratiques innovantes des ressources humaines sur les comportements de mobilisation des employés des PME camerounaises ?

Pour répondre à cette question, nous présenterons tout d'abord l'état de l'art des concepts de l'étude. Ensuite nous formulons les hypothèses de l'étude qui seront testées empiriquement sur un échantillon de quatre-vingt-treize employés des PME camerounaises. Enfin, une discussion des résultats mettra en évidence les contributions théoriques et les implications managériales de cette étude.

1. Cadre théorique de l'étude

Dans cette première partie, nous allons procéder à l'analyse des concepts de l'étude tout en nous servant de la théorie des ressources (Barney, 1991) et de la théorie de l'échange social (Blau, 1964) comme cadre d'analyse dans l'explication du rôle des pratiques innovantes des ressources humaines dans l'adoption des comportements de mobilisation des employés.

1.1. Les pratiques de gestion des ressources humaines

Au milieu des années 80, plusieurs chercheurs ont entrepris de dresser une panoplie des pratiques de gestion des ressources humaines. En 1986, Lawler propose une première typologie constituée de quatre grappes de pratiques des RH dites *innovantes*.

² Selon le rapport de la Banque des petites et moyennes entreprises du Cameroun du 11 novembre 2021, le Cameroun comptait 200 000 PME. Pour Boubakary & Moskolai (2017) ces PME représentent plus de quatre-vingt-dix pour cent du tissu économique et toutes évoluent dans un environnement contraignant.

En effet, la première pratique RH du modèle de Lawler est relative au **partage de l'information**. Il consiste à privilégier la communication formelle auprès des employés de l'entreprise. Cette communication constitue « *la composante d'un système global d'organisation, des flux d'informations et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel* » (Lemerancier, 2016). Elle favorise le partage d'informations, la compréhension, la circulation de l'information, la confrontation et la cohésion. Dans cette perspective, la circulation d'informations est considérée comme le principal fondement de la mobilisation (Tremblay, et al., 2005). En outre, le partage de l'information regroupe l'ensemble des pratiques organisationnelles utilisées pour diffuser et recevoir de l'information. Ainsi, ces pratiques jouent deux rôles importants (Rondeau, et al., 1993). Il s'agit d'un rôle de transmission et de clarification des attentes de même qu'un rôle relatif à la considération et à l'écoute des préoccupations des employés (Tremblay, et al., 2005). Ainsi, selon la théorie de l'échange social (Blau, 1964), l'employé adoptera des comportements de mobilisation favorables s'il est conscient des attentes de l'entreprise envers lui et, s'il se rend compte que son employeur répond efficacement à toutes ses attentes (Tremblay, et al., 2005).

Ensuite, le **partage de pouvoir** dans l'entreprise correspond à la gestion participative, la délégation, la responsabilisation ou la participation à la prise de décision. En effet, la notion de pouvoir d'agir (*empowerment*) fait référence aux aspects objectifs et subjectifs. Le partage de pouvoir est un ensemble de pratiques et politiques qui visent à partager avec les employés plus de pouvoir, de contrôle et d'autorité au travail (Chênevert & Tremblay, 2003). Selon cette approche, il y a partage de pouvoir lorsque l'entreprise procède aux changements structurels et objectifs ou bien lorsque le supérieur direct se comporte de manière à donner aux employés un pouvoir décisionnel et une plus grande liberté d'action dans l'accomplissement de leurs tâches.

En outre, le **développement des compétences** en matière des ressources humaines « *englobe les activités de détermination des besoins de formation au niveau des différentes catégories de personnel, la mise sur pied de programmes de formation et leur évaluation. Ces activités permettent aux travailleurs d'acquérir des connaissances et des habiletés nécessaires pour une meilleure performance ou encore pour accéder à des emplois qui comportent des responsabilités plus importantes* » (Petit, et al., 1993). Alors que la formation vise davantage l'acquisition ou l'amélioration des compétences requises pour réussir dans l'emploi actuel, le

développement des compétences quant à lui vise l'évolution professionnelle permettant de répondre aux besoins futurs de l'entreprise et de l'individu (Nonaka & Takeuchi, 1995). La théorie des ressources de Barney (1991) démontre à suffisance l'importance de considérer son capital humain comme une source d'avantage compétitif. En effet, le développement des compétences se réfère aux activités d'apprentissage susceptibles d'accroître les performances actuelles et futures des travailleurs, en augmentant leur capacité d'accomplir les tâches qui leur sont demandées, en améliorant leurs connaissances, leurs habiletés et leurs aptitudes (Tremblay, et al., 2010). De même, le développement des compétences permet l'accroissement des performances actuelles et futures, ainsi que le sentiment d'appartenance des employés à l'organisation (Tremblay et al., 2005).

Enfin, **les pratiques de reconnaissance non-monétaire** se réfèrent quant à elle, aux actions formelles ou informelles visant à apprécier et reconnaître concrètement les efforts déployés par les employés dans l'accomplissement de leurs tâches. En effet, la reconnaissance non-monétaire représente une sorte de soutien qui permet à l'entreprise de communiquer sa considération à l'endroit de ses employés. Ainsi, ces pratiques se caractérisent et se traduisent par des félicitations, l'expression d'un « *feed-back* » favorable du supérieur et l'offre des récompenses symboliques. Les études qui se sont intéressées à cette notion suggèrent l'existence des telles pratiques dans l'entreprise favorise un sentiment de compétence et de considération personnelle (Bentein, et al., 2002) susceptible de conduire à l'adoption des comportements positifs au travail. Du point de vue de la relation d'emploi, les pratiques de reconnaissance non monétaire sont des moyens de communiquer son appréciation aux autres, autrement que par la rémunération directe, le salaire et les primes de rendement. Ces pratiques favorisent un climat de confiance et les employés ont une impression favorable de leurs superviseurs et de la direction (St-Onge, et al., 2004).

Somme toute, les pratiques de gestion des ressources humaines précédemment présentées sont largement sollicitées par plusieurs entreprises exerçant dans divers secteurs d'activités (Barraud-Didier, et al., 2003 ; Dubouloz, 2014). Dans cette perspective, Saint Fleur (2022) déclare que plusieurs entreprises françaises mettent en œuvre des pratiques de gestion des ressources censées favoriser et développer des attitudes et comportements³ des employés en

³ Parlant des attitudes et comportements des employés au travail, l'auteur fait allusion ici à l'adoption des comportements de mobilisation au travail par les employés.

rapport avec les objectifs organisationnels. Parmi ces pratiques de gestion des ressources humaines, Saint Fleur énumère les plus couramment utilisées à l'instar de la communication de l'information, le développement des compétences par la formation, les récompenses financières et/ou non financières, la participation et la responsabilisation. Par conséquent, conformément au modèle conceptuel suggéré par Lawler (1986) et ses collaborateurs et celui proposé par Wils et ses collègues (1998) ainsi que l'étude de Saint Fleur (2022), nous retenons également ces pratiques de GRH citées ci-dessus dans le cadre de notre étude afin de confirmer ou infirmer l'hypothèse selon laquelle elles amélioreraient favorablement les comportements de mobilisation des personnes au travail.

1.2. La mobilisation des employés

L'émergence de l'environnement économique, technologique et socioculturel n'a cessé d'imposer à la gestion des ressources humaines des défis permanents. C'est la raison pour laquelle il convient de mettre en place de nouveaux outils susceptibles de favoriser la mobilisation des employés (Ngok Evina, 2008). En effet, la mobilisation du personnel relève de l'ordre du comportement, qui est appréhendé à travers des efforts observables (Grenier & Zeller, 2014). De plus, elle décrit un comportement discrétionnaire, déployé par l'employé à sa propre initiative (Bichon, 2005). Ce comportement discrétionnaire est considéré par Tremblay & al. (2000) comme étant un élément important favorisant l'efficacité organisationnelle (Igalens & Barraud, 1997). Ainsi, il s'agit donc de comportements qui décrivent plus particulièrement les actions des employés allant au-delà de leur travail prescrit et qui peuvent alors contribuer au fonctionnement de l'organisation. En ce sens, Guéry (2009) pense que la mobilisation des employés développée par les dirigeants d'entreprise vise à déployer des efforts volontaires des employés conformément aux objectifs organisationnels (Bichon, 2005 ; Quenneville, et al., 2008).

2. Hypothèses de recherche

Après avoir analysé les concepts clés et étayé le cadre théorique de l'étude, il sera question dans ce paragraphe de développer les hypothèses qui traduisent les relations possibles entre les concepts de notre étude.

2.1. Le partage de l'information et la mobilisation des employés

En tant que pratique innovatrice des ressources humaines, le partage de l'information a un rôle déterminant quant au développement de l'employabilité (Zgoulli, et al., 2016) et à l'adoption des comportements discrétionnaires positifs (Tremblay, et al., 2005 ; 2010). Selon le modèle de Lawler (1986), les pratiques de partage de l'information sont considérées comme étant à la base de l'implication des employés au travail. En effet, Nkurunziza et al. (2023) ont démontré que le partage des informations au sein des coopératives d'épargne et de crédit burundaises influence positivement la performance sociale de ces coopératives. C'est dans ce même ordre d'idée que les travaux de Mazzine et al. (2021) ont prouvé que les activités de communication d'informations au sein des établissements scolaires influencent positivement leur performance sociale. En outre, selon une étude réalisée auprès des entreprises japonaises, Morishima (1991) a montré que le partage de l'information est positivement lié à la performance financière et à la productivité au travail. De plus, Paré & Tremblay (2007), trouvent que le partage des informations est significativement lié à l'engagement organisationnel (Tremblay, et al., 2000). Quant à Igalens & Barraud (1997), ils ont réalisé une étude auprès de plusieurs entreprises françaises et ont observé l'influence du partage d'informations sur la mobilisation des salariés au travail (Lapalme, et al., 2002 ; Tremblay, et al., 2010). Ainsi, une autre recherche réalisée par Tremblay et al. (2000) dans un contexte culturel différent a permis de confirmer l'existence d'un lien significatif entre les pratiques de partage informationnelles et la mobilisation des employés dans les entreprises. Sur la base de toutes ces évidences empiriques, nous formulons la première hypothèse comme suit :

H₁ : Le partage de l'information influencerait positivement la mobilisation des employés dans les PME camerounaises.

2.2. Le partage du pouvoir et la mobilisation des employés

Le partage de pouvoir dans les entreprises vise principalement à responsabiliser les employés afin qu'ils s'investissent davantage dans l'ensemble des activités de l'organisation en y mettant toutes leurs compétences et connaissances (Tremblay, et al., 2000). Ainsi, le partage de pouvoir motive les employés à prendre des initiatives et à faire des efforts dans l'atteinte des objectifs organisationnels (Ait Alla & Rajaa, 2018 ; Laaboubi, et al., 2020). En effet, les études empiriques ont permis de trouver l'existence d'une relation positive entre la

participation aux décisions (Rodwell, et al., 1998), l'autonomie au travail (Cohen, et al., 1996) et l'engagement organisationnel (Tremblay, et al. 2000). Selon Igalens & Barraud (1997), de même que Tremblay & ses collègues (2000), il existe un lien positif et significatif entre les employés relativement autonomes, les mécanismes d'expression directe et les comportements de mobilisation au travail. Fort de tout ce qui précède, nous émettons la deuxième hypothèse suivante :

H₂ : Le partage de pouvoir influencerait positivement la mobilisation des employés dans les PME camerounaises.

2.3. Le développement des compétences et la mobilisation des employés

Dans toute entreprise, les efforts fournis en matière de développement des compétences par la formation ou par l'offre des perspectives d'évolution de carrière, traduisent la considération des employés de l'entreprise comme une source d'avantage compétitif (Gutiérrez-Martinez, 2009). Le développement des compétences par la formation est l'élément essentiel pouvant assurer à l'entreprise sa pérennité (Boudi & Ait Soudane, 2019). En effet, les études de Macky & Boxall (2007) ont démontré que les efforts de formation et de développement des compétences influencent positivement l'implication organisationnelle affective des salariés (Tremblay, et al., 2000 ; Paré & Tremblay, 2007 ; Ait Alla & Rajaa, 2018). En outre, parlant du développement des compétences, Yossa et ses collègues (2022) affirment que la participation des salariés aux activités de formation dans leurs entreprises influence la mobilisation des compétences de ces employés au service de leur employeur. Smith (1995) quant à lui a montré que l'offre de formation favorisant le développement individuel des employés en milieu de travail influence positivement et significativement la mobilisation de ces employés dans leur entreprise. C'est dans ce sens que l'étude de Laaboubi et ses collaborateurs (2020) révèle par ailleurs que l'existence des pratiques favorisant la gestion des compétences influence positivement les comportements de mobilisation au travail. De cet ordre d'idées découle la troisième hypothèse formulée comme suit :

H₃ : Le développement des compétences influencerait positivement la mobilisation des employés dans les PME camerounaises.

2.4. La reconnaissance non-monétaire et la mobilisation des employés

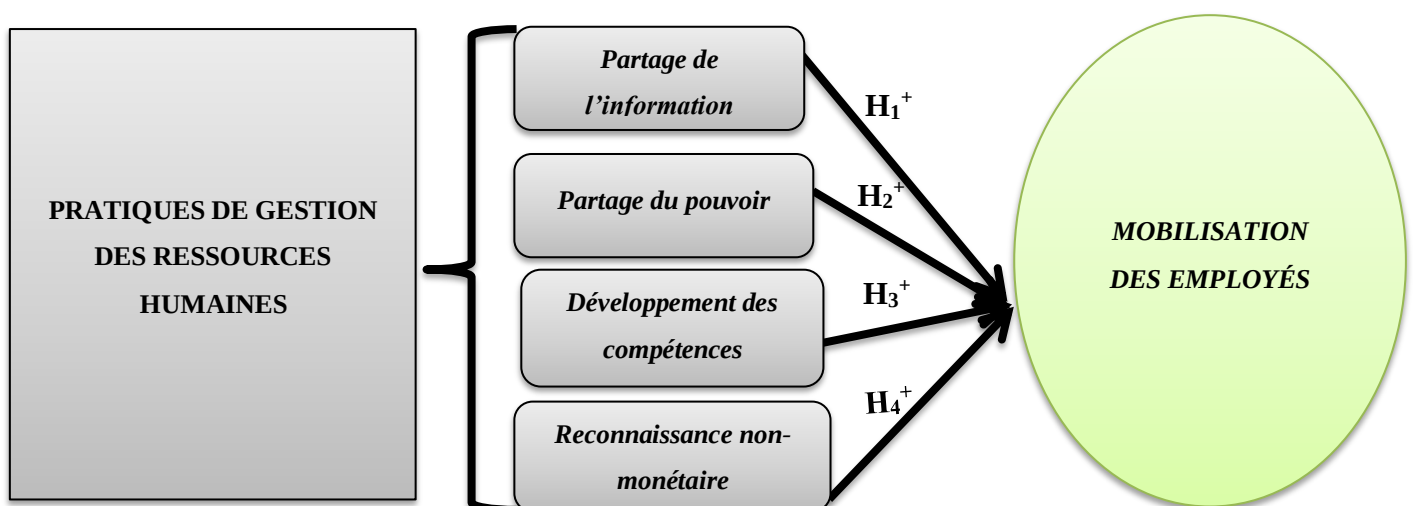
Les pratiques de reconnaissance non-monétaire traduisent concrètement la valorisation et l'appréciation des efforts et actions qu'accomplissent les employés au quotidien dans leurs

entreprises (Boursier & Palobart, 1997). Selon Rhoades & Eisenberger (2002), ces pratiques de reconnaissance favorisent chez les employés des sentiments de soutien organisationnel et de considérations. En effet, plusieurs études empiriques ont été réalisées et elles ont démontré qu'il existe un lien positif entre les pratiques de reconnaissance monétaire et l'implication organisationnelle et les comportements hors-rôles (Allen & Meyer, 1990 ; Tremblay, et *al.*, 2000 ; Gutiérrez-Matinéz, 2009). En outre, les travaux de Tremblay et al. (2000) ont permis de montrer que les pratiques de reconnaissance non-monétaire influencent significativement et positivement les comportements de mobilisation au travail. C'est ainsi que l'étude de Laaboubi et al. (2020) réalisée dans un contexte magrébin révèle que les pratiques de reconnaissance venant du supérieur immédiat influencent positivement la mobilisation des fonctionnaires communaux. Suivant cette démonstration, la quatrième hypothèse est émise comme suit :

H₄ : La reconnaissance non-monétaire influencerait positivement la mobilisation des employés dans les PME camerounaises.

En somme, l'analyse de la relation théorique entre les pratiques des ressources humaines et la mobilisation des employés au sein des PME camerounaises a été possible grâce à la formulation de quatre hypothèses dans notre étude. Par conséquent, ces hypothèses sont représentées dans le modèle théorique suivant :

Figure N° 1 : Modèle théorique de l'étude



Source : Auteurs.

3. Démarche méthodologique et mesure des variables

Dans cette partie, il sera question pour nous de mettre en exergue les différentes approches méthodologiques, et de justifier le choix de la méthode adoptée pour mener à bien cette étude.

3.1. Approche méthodologique

Pour mener à bien cette étude, nous adoptons une démarche hypothético-déductive s'appuyant sur le test d'un modèle empirique grâce aux données quantitatives. La population cible de cette étude est composée des employés des petites et moyennes entreprises camerounaises exerçant dans divers secteurs d'activité. Ce choix se justifie par la nature des variables étudiées et la volonté d'interroger un large éventail de la population cible. La méthode d'échantillonnage utilisée est la convenance.

Ainsi, nous avons interrogé au départ, à l'aide d'un questionnaire sur papier, 125 employés des PME camerounaises. Ensuite, nous avons récupéré 108 questionnaires (soit un taux de récupération de 86,40 %) parmi lesquels, 93 sont exploitables dans le cadre de notre étude (pour un taux d'exploitation de 86,11%). Le taux de bonne réponse de 86,11% est tout à fait acceptable et atteste que notre questionnaire est assez compréhensible. Notre démarche s'est enfin clôturée par l'analyse des données collectées pour laquelle nous avons utilisé la version 20 du logiciel *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)*. Nous allons décrire dans les lignes qui suivent la mesure des variables de notre modèle empirique.

3.2. Opérationnalisation des variables

Nous allons présenter dans ce paragraphe la mesure des variables impliquées dans le cadre de cette étude. Il s'agit des pratiques des ressources humaines retenues en tant que variables explicatives et de la mobilisation des employés considérée comme variable expliquée. De ce fait, les indicateurs de mesure relatifs aux différentes dimensions de chaque variable ont été mesurés à partir d'une échelle de Likert en cinq points (De 1 : *Absolument pas d'accord* à 5 : *Absolument d'accord*).

S'agissant des pratiques des ressources humaines, elles sont mesurées par cinq variables. En effet, les pratiques relatives au partage de l'information sont opérationnalisées à travers les indicateurs de mesure développés par Guay (1999) et de Tremblay et *al.* (2000). Un exemple d'item est : « *Je suis bien informé des objectifs/projets majeurs de mon entreprise* ». Concernant la variable relative au *partage du pouvoir*, elle est mesurée à partir de six items

développés par Simard (2002) dont l'un des items est formulé comme suit : « *Je suis consulté sur la manière d'organiser mes tâches* ». En outre, le *développement des compétences* est mesuré par sept items inspirés des travaux de Guay (1999) et de l'échelle de mesure de Tremblay et al. (2000). Enfin, les indicateurs de mesure de la *reconnaissance non-monétaire* sont également issus des études de Tremblay et al. (2000). Ces indicateurs de mesure sont au nombre de cinq dont l'un des items est formulé ainsi : « *Mon entreprise utilise divers moyens pour reconnaître concrètement mes efforts* ».

En ce qui concerne la *mobilisation des employés*, elle est mesurée par six items (par exemple : *j'aide les collègues qui sont surchargés de travail*) inspirés des travaux de Wils et al. (1998) et de Tremblay & Wils (2005).

4. Présentation des résultats de l'étude

La démarche méthodologique étant explicitée, nous présenterons dans les paragraphes qui suivent les résultats de nos différentes analyses avant de procéder à leur discussion.

4.1. Analyse en composante principale (ACP)

Il est question dans ce paragraphe de présenter les résultats des analyses factorielles et de fiabilités réalisées sur les items de mesure des variables de l'étude. En effet, l'ACP réalisée sur les *pratiques de partage de l'information* révèle l'existence d'un seul axe factoriel qui explique 57,611% de l'information initiale. Ainsi, les six items sont bien représentés (par le facteur partage de l'information) avec un coefficient de cohérence interne satisfaisant de l'ordre de $\alpha = 0,851$.

Au terme de l'analyse factorielle réalisée sur les items de mesure de la variable *partage de pouvoir*, l'unique facteur retenu explique 60,960 % de la variance totale, et montre qu'il y a une bonne cohérence interne entre les items, car la valeur α de Cronbach est de 0,869.

De plus, l'analyse factorielle réalisée sur les items de mesure de la variable *développement des compétences* montre que parmi les sept items, un item a été retiré lors de l'analyse, car ayant formé un axe tout seul. Malgré cela, l'axe factoriel retenu explique 62,009% de l'information initiale, et présente une bonne cohérence interne avec un $\alpha = 0,875$.

Quant aux *pratiques de reconnaissance non-monétaire*, les résultats de l'ACP montrent que la cohérence interne est également de bonne qualité car, l'indice alpha de Cronbach de ce facteur est de 0,844.

Enfin, notre variable dépendante (*mobilisation des employés*) est mesurée initialement par un ensemble de six items inspirés des travaux de Tremblay et Wils (2005). Toutefois, un item faiblement corrélé a été supprimé au cours de l'analyse (exemple : *Je partage mon expertise avec les autres membres de mon entreprise*). Malgré cela, les résultats de cette analyse indiquent un indice KMO de 0,793 (très bon), un test de sphéricité de Bartlett qui est très significatif de l'ordre de 0,000 et un alpha de Cronbach égal à 0,848. Ces éléments conduisent déjà à conclure de la validité de l'analyse factorielle effectuée. Par ailleurs, un facteur a été constitué à l'issue de cette ACP pour une restitution maximale de l'information à hauteur de 62,916 %, avec seulement 37,084 % de perte. Ce résultat est parfaitement acceptable avec des valeurs propres toutes supérieures à 1.

Suite aux analyses factorielles et de fiabilité des variables de l'étude, il est nécessaire de procéder au test de corrélation entre ces variables afin de s'assurer de la continuité ou non de l'analyse.

4.2. De l'analyse de corrélation bivariée à la régression multivariée

Précédemment nous avons présenté les résultats des analyses factorielles de chacune des variables de l'étude. Ces analyses factorielles nous ont permis d'obtenir un seul facteur par variable. Avant de procéder aux analyses de régressions, nous allons faire un test des corrélations entre les variables afin de vérifier les problèmes de multicollinéarité entre les différentes variables explicatives.

A cet effet, le tableau n°1 présente les résultats du test de corrélation bivarié entre les différentes variables impliquées dans notre étude.

Tableau N° 1 : Matrice de corrélations entre les variables de l'étude

Variables	1	2	3	4	5
Partage de l'information	1				
Partage de pouvoir	,674**	1			
Développement des compétences	,528**	,557**	1		
Reconnaissance non-monétaire	,607**	,658**	,524**	1	
Mobilisation des employés	,281**	,283**	,449**	,494**	1

** : La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

Source : Nos analyses

L'examen du tableau n°1 révèle qu'il n'existe pas de problèmes de multi colinéarité. En effet, les relations entre ces variables ne risquent pas affecter grandement l'incidence sur la variable dépendante dans le modèle de régression ultérieur. Ces variables peuvent être conservées à titre de variables explicatives, car elles n'affichent pas une multi colinéarité élevée. D'après les conventions statistiques, une multi colinéarité élevée est celle qui aurait un coefficient de corrélation de plus de 0,8 (Lind, et al., 2007). Par ailleurs, le tableau n°1 montre que les corrélations bivariées entre les variables sont toutes inférieures au seuil de 0,8. Nous allons par conséquent procéder à l'analyse de régression multivariée en tenant compte de toutes ces variables.

Rappelons au préalable que l'objectif de l'analyse de régression multivariée est d'expliquer une variable dépendante par une ou plusieurs autres variables indépendantes en établissant une relation linéaire entre elles. En d'autres mots, cette régression permet de contrôler l'effet des variables les unes par rapport aux autres de façon à maximiser la prédiction de la variable expliquée. Ainsi, elle a pour but d'identifier un modèle parcimonieux avec un pouvoir explicatif élevé, c'est-à-dire restituer une part importante de la variabilité de la variable à expliquer (Fall, 2012).

Le tableau suivant présente les résultats obtenus à l'issue de cette analyse de régression.

Tableau N° 2 : Régression multiple entre la mobilisation des employés et les pratiques des RH

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	3,991E-017	,086		,000	1,000
Partage de l'information	,253	,146	,253	2,210	,008
1 Partage de pouvoir	,130	,184	,130	2,013	,003
Développement des compétences	,340	,109	,340	4,111	,000
Reconnaissance non-monétaire	,503	,187	,503	3,688	,001
R = 0,586 R² = 0,343 R² ajusté = 0,314 ddl = 4 et 88 F = 11,508 P = 0,000 DW= 1,211					

Source : Auteurs

Le tableau n° 2 fait ressortir les paramètres estimés du modèle. En effet, les résultats de ces estimations présentent un coefficient de corrélation multiple de l'ordre de 0,586. Cela signifie qu'il existe une bonne corrélation entre les pratiques des ressources humaines et la

mobilisation des employés. En plus, le coefficient de détermination multiple entre les pratiques des RH et la mobilisation des employés donne une valeur de 0,343 ; ce qui témoigne de la bonne qualité de relation entre ces variables de l'étude. Et le F de Fisher affiche une valeur de 11,508 significative au seuil de $p = 0,000$. Ainsi, on peut accepter le modèle, car la relation entre les variables est significative, c'est-à-dire qu'elle a un sens. Il découle de tout ce qui précède que l'ajustement global du modèle est satisfaisant.

Dans cette perspective, grâce aux résultats précédemment obtenus, nous pouvons matérialiser notre modèle sous une forme mathématique suivante :

$$Y = 3,991^{E-017} + 0,253X_1 + 0,130X_2 + 0,340X_3 + 0,503X_4 + \varepsilon$$

(2,210) (2,013) (4,111) (3,688)

Avec : Y = Mobilisation des employés

X_1 = Partage de l'information

X_2 = Partage de pouvoir

X_3 = Développement des compétences

X_4 = Reconnaissance non-monétaire

(.) = t de Student.

ε = terme d'erreur.

5. Discussion des résultats

Suite à l'analyse de régression multiple, nous allons interpréter les résultats et les discuter dans les paragraphes qui suivent.

Premièrement, l'analyse de la régression multiple indique que le partage de l'information a un effet positif sur la mobilisation des employés (avec un coefficient égal à 0,253). Ce résultat est statistiquement significatif au seuil de ,008 avec un *T de Student* de 2,210 (supérieur au seuil minimum). Ce coefficient de détermination étant de 0,253, montre que 25,30 % de la variation de la mobilisation est expliquée par le partage de l'information dans les entreprises. D'après ces analyses, notre première hypothèse H_1 qui présupposait une relation positive entre le partage de l'information et la mobilisation des employés dans les PME camerounaises est donc validée. Ce résultat confirme les travaux de Tremblay & Landrevie (2008) et de Lawler (1986) selon lesquels les pratiques de partage d'information sont considérées comme étant à l'origine de l'incitation des employés à se mobiliser au sein de leur entreprise (Laaboubi, et al., 2020 ; Tremblay, et al., (1998 ; 2000)).

Deuxièmement, notre étude postulait que la participation des employés à la prise de décision dans les entreprises aurait un effet positif sur leur mobilisation. Cette hypothèse est confirmée par les résultats de l'analyse multivariée présentée précédemment qui indique que le partage de pouvoir influence positivement la mobilisation des employés avec un coefficient de 0,130 et significatif au seuil de 5%. Ce qui permet de dire qu'il y a une relation significativement positive entre le partage de pouvoir et la mobilisation des employés. Ainsi, ce résultat corrobore les études empiriques de (Rodwell, et al., 1998), de (Tremblay, et al., 2000) et de Igalens & Barraud (1997). En revanche, dans une étude réalisée auprès des fonctionnaires communaux, Laaboubi, et al. (2020) affirment que le manque d'autonomie décisionnelle au travail ne favorise pas l'adoption des comportements de mobilisation.

Troisièmement, les résultats de notre analyse révèlent également l'existence d'un effet positif (0,340) et significatif (0,000) du développement des compétences sur la mobilisation des employés. En effet, ce résultat confirme notre hypothèse H₃ qui présupposait l'influence positive du développement des compétences sur la mobilisation des employés. Ce coefficient (0,340) est satisfaisant et signifie concrètement que le développement des compétences explique la mobilisation des employés à hauteur de 34 %. Autrement dit, la variable explicative et la variable dépendante évoluent dans le même sens, c'est-à-dire, plus on favorise les pratiques de développement des compétences à l'égard des employés, plus leurs comportements tendent vers des actions coopératives et donc de mobilisation au sein de leur entreprise conformément à la théorie de l'échange social (Blau, 1964). C'est dans ce sens que s'inscrit l'idée de plusieurs auteurs qui stipulent que le développement des compétences est un levier important à l'explication de l'implication et de la mobilisation des employés (Lawler, 1992 ; Tremblay, et al., 2000 ; Laaboubi, et al., 2020). Contrairement à ces auteurs, Dal Zotto & Adissa (2022) dans leur étude portant sur le rôle de la gestion des ressources dans l'adoption de l'innovation dans les entreprises de la presse écrite, arrivent à la conclusion selon laquelle l'absence des pratiques RH relatives à la formation du personnel dans ces entreprises n'est pas favorable à cette adoption. Ces auteurs constatent concrètement que les employés des entreprises des médias au Bénin ne bénéficient quasiment pas de formation de mise à niveau dans leurs structures. Ce qui a pour conséquence la diminution de la qualité des services.

Enfin, notre quatrième hypothèse postulait l'existence d'un effet positif des pratiques de reconnaissance non-monétaire sur la mobilisation des employés. En effet, les pratiques de reconnaissance non-monétaire visant à récompenser tangiblement les efforts des employés au travail est perçue comme une marque de considération et de soutien organisationnel (Rhoades & Eisenberger, 2002). Cette forme de récompense influe sur les comportements de mobilisation des employés. Ainsi, notre résultat indique que la reconnaissance non-monétaire explique 50,30% de la variation de la mobilisation des employés. Par ailleurs, ce coefficient positif et significatif (au seuil de 1%) de la variable *reconnaissance non-monétaire* indique que l'existence des récompenses non-pécuniaires dans les entreprises a une influence positive sur la mobilisation des employés. Ce résultat qui confirme la quatrième hypothèse H₄ rejoint ainsi les résultats des travaux de Tremblay et al. (1998), de Paré & Tremblay (2004), de Tremblay et ses collaborateurs (2005) et de Laaboubi et al. (2020).

Conclusion

Notre étude avait pour objet principal d'analyser l'influence des pratiques *innovantes* des ressources humaines sur la mobilisation des employés dans les PME camerounaises. A l'aide d'une étude empirique menée auprès de 93 employés des PME, les résultats statistiques prouvent que les quatre pratiques innovantes des RH favorisent les comportements de mobilisation des employés. A cet effet, ce travail contient des retombées utiles sur le plan théorique et managérial.

Sur le **plan théorique**, ce travail contribue à enrichir d'un côté le champ d'étude de la gestion des ressources humaines spécifique aux petites et moyennes entreprises à travers ces quelques pratiques des RH dites *innovantes*. Et de l'autre côté, notre recherche contribue à faire la lumière sur le concept de la mobilisation des employés. Il y a lieu de mentionner que ce concept se rapproche de l'engagement organisationnel notamment par sa dimension affective.

Sur le **plan pratique**, les résultats obtenus nous permettent de faire ressortir le rôle central des dirigeants d'entreprise et responsables des RH dans le processus de mobilisation de leurs employés. Ainsi, que ce soit par le partage de l'information, le partage de pouvoir, les opportunités de développement professionnel ou encore par les récompenses non-monétaires, les dirigeants et gestionnaires des PME camerounaises doivent privilégier ces différentes pratiques RH, afin que leurs employés puissent être en mesure d'aligner leurs efforts à

l'atteinte des objectifs organisationnels. En effet, les résultats de notre recherche montrent que l'utilisation de ces quatre pratiques RH favorise l'adoption des comportements de mobilisation de la part des employés au sein des entreprises camerounaises. Par ailleurs, le pouvoir explicatif de chaque pratique RH à l'explication de la mobilisation montre que les managers ont intérêt à agir d'abord sur la reconnaissance non pécuniaire relative aux efforts fournis par les employés, avant de procéder au développement professionnel des compétences de leurs employés. De même, les managers devraient ensuite assurer la communication et la circulation des informations entre les employés. Et enfin, le partage de pouvoir susceptible de favoriser la participation et l'implication des employés au processus de prise de décision est non négligeable dans l'explication des comportements de mobilisation.

Toutefois, la présente étude contient un certain nombre de limites qui doivent être prises en considération lorsque l'on examine les résultats ainsi que leurs interprétations. Tout d'abord, la première limite fait référence à la difficulté de généraliser les résultats obtenus à toutes les entreprises camerounaises. En effet, notre échantillon est constitué de quatre-vingt-treize employés des PME réparties dans trois villes septentrionales camerounaises. Un tel échantillon ne permet pas toujours d'avoir une généralisation des résultats de l'enquête. D'où la difficulté d'extrapoler les résultats obtenus de cette recherche à l'ensemble des PME camerounaises. Ensuite, notre source d'information s'est limitée aux différents points de vue des employés. En effet, il est important de rappeler qu'une telle procédure permet d'obtenir des résultats qui seraient sujets à la désirabilité sociale des employés car, ils proviennent tous d'une seule source (les employés). Finalement, vu la sensibilité des variables impliquées dans cette étude, il y aurait un risque que les résultats soient influencés par le désir de bien paraître de la part des répondants.

Néanmoins, ces limites ne sauraient remettre en cause tous les résultats obtenus auprès de l'échantillon de notre étude. Encore que les réponses à ces limites pourraient être orientées vers les voies futures de recherche. A cet effet, des études semblables peuvent être effectuées au sein de différentes entreprises, dans des contextes organisationnels différents. De plus, la multiplication des sources d'information est également à préconiser pour les recherches à venir. Cette manière de procéder permettrait donc de limiter voire d'éviter les biais de désirabilité sociale.

BIBLIOGRAPHIE :

- Ait Alla, A. & Rajaa, O. (2018).** Contribution à l'étude de la relation entre les pratiques de la gestion des ressources humaines et l'implication organisationnelle. *Revue des Etudes Multidisciplinaires en Sciences Economiques et Sociales*, 7, 108-121.
- Aït Razouk, A. (2014).** Mobilisation des ressources humaines et innovation des PME : analyse longitudinale sur les données françaises. *Revue française de gestion*, 243(6), 107-126.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990).** The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Baraud-Didier, V., Guerrero, S. & Igalens, 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, 2-13.
- Barney, J. (1991).** Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Bentein, K., Stinglhamber, F. & Vandenberghe, C. (2002).** Organization-, Supervisor-, and Workgroup-Directed Commitments and Citizenship Behaviours: A Comparison of Models. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 341-362.
- Biazzo, S. (2002).** Process mapping techniques and organizational analysis: Lessons from sociotechnical system theory. *Business Process Management Journal*, 8(1), 42-52.
- Bichon, A. (2005).** Comment appréhender les comportements de mobilisation collective des salariés. *Gestion*, 30(2), 50-59.
- Blau, P. M. (1964).** *Exchange and Power in Social Life*. J. Wiley and sons.
- Boubakary, B. & Moskolai, D. D. (2017).** Les déterminants de la mise en œuvre de la responsabilité sociale des entreprises dans les PME au Cameroun. *Revue Economie, Gestion et Société*, 0(9). DOI : <https://doi.org/10.48382/IMIST.PRSM/regs-v0i9.9357>
- Boudi, Y. & Ait Soudane, J. (2019).** La formation continue, une pratique de la GRH pour le développement des compétences : Etude empirique auprès des entreprises de la ville d'El Jadida. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 3(4), 411- 432.
- Bourcier, C. & Palobart, Y. (1997).** *La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés*. Les Éditions Organisation, 195 p.

- Chênevert, D. & Tremblay, M. (2003).** Rôle des pratiques d'empowerment et de rémunération sur la performance des ressources humaines : un enjeu méthodologique, *Les Cahiers de la Série Scientifique, Publications du CIRANO*, 58, 1-38, Montréal, Canada.
- Cohen, L., Ledford, G. & Spreitzer, G. (1996).** A Predictive model of Self-Managing Work Team Effectiveness. *Human Relations*, 49(5), 644-674.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988).** The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Dal Zotto, C. & Adissa, J. (2022).** Les entreprises des médias sociaux face aux défis de l'innovation : le rôle de la gestion des ressources humaines. Retrouvé à l'adresse : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03656157>
- Dillon, A. & Flood, P. (1992).** Organizational commitment: Do human resource practices make a difference? *Irish Business and Administrative Research*, 13, 49-61.
- Dubouloz, S. (2014).** Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des ressources Humaines : une combinaison gagnante. *Revue française de gestion*, 238(1), 59-85.
- Fall, A. (2012).** Pratiques de reconnaissance et motivation autonome des salariés : le cas d'une entreprise touristique française. *Centre de Recherche en Management*, IAE de Toulouse 1 Capitole, 16-17.
- Fiorito, J., Bozeman, D. & Young, A. (1997).** Organizational Commitment: Human Resource Policies and Organizational Characteristics. College of Business, Florida State University.
- Grenier, C. & Zeller, C. (2014).** La mobilisation collective face à un changement institutionnel imposé : Le cas d'une université dans le contexte de mise en œuvre de la loi LRU. *Revue Interdisciplinaire Management Homme(s) & Entreprise*, 10, 84-104.
- Guay, P. (1999).** Pratiques de Gestion des Ressources Humaines et Engagement Organisationnel. Mémoire de maîtrise en Sciences de Gestion, École des Hautes Études Commerciales, Université de Montréal.
- Guéry, L. (2009).** Pratiques de mobilisation des salariés et performance financière de l'entreprise : Quels liens ? *Actes du 20^{ème} Congrès de l'AGRH*, Toulouse, France.
- Guthrie, J. (2001).** High involvement work practices, turnover and productivity: evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44, 180-190.
- Gutiérrez-Martinez, I. (2009).** Les intentions de turnover des professionnels du secteur des technologies d'information : le rôle médiateur de l'implication organisationnelle affective. *Actes de Congrès de l'AGRH*, 1-18.

- Igalens, J. & Barraud, V. (1997).** Grappes de pratiques de ressources humaines et mobilisation, in M. Tremblay et B. Sire (coord.), *GRH face à la crise, GRH en crise ?* Montréal : Presses HEC.
- Karim, S. & Komat, A. (2018).** Gestion des ressources humaines et performance des organisations : trois perspectives empiriques. *Revue des Etudes Multidisciplinaires en Sciences Economiques et Sociales*, 9, 224-241.
- Laaboubi, M., Laaboubi, B. & Bayday, S. (2020).** L'influence de certaines pratiques de GRH sur les comportements de mobilisation des fonctionnaires d'une collectivité territoriale. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(2), 1206-1223.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.3822816>
- Lapalme, M. E., Simard, G. & De la Sablonnière, R. (2002).** L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices sur les différents comportements de mobilisation des directeurs aux services financiers d'une institution bancaire canadienne. *Actes du 8ème Congrès de l'AGRH*, Nantes, France.
- Lawler, E. E. (1986).** *High Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler, E. E. (1992).** *The Ultimate Advantage: Creating the High-Involvement Organization*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Leana, C. & Florkowski, G. (1992).** Employee involvement programs: Integrating psychological theory and management practice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 10, 233-270.
- Lemercier, S. (2016).** La communication interne comme un outil de motivation dans l'entreprise, Mémoire de Master II Ressources Humaines en apprentissage, Université de Strasbourg, France.
- Lind, D. A., Marchal, W. G., Mason, R. D., Gupta, S. D., Kabadi, S. & Singh, J. (2007).** *Méthodes statistiques pour les sciences de la gestion*, Montréal, Chenelière McGraw-Hill.
- Macky, K. & Boxall, P. (2007).** The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537-567.
- Mazzino, M., Elkhochi, H. & Achibane, M. (2021).** Pratiques de gestion des ressources humaines et performance sociale des organisations publiques : cas des établissements scolaires de l'AREF Guelma Oued Noun (Maroc). *Revue AME*, 3(1), 373-393.

- Morishima, M. (1991).** Information Sharing and Firm Performance in Japan: Do Joint Consultation Committees Help. *Industrial Relations*, 30(1), 37-61.
- Ngok Evina, J-F. (2008).** Gestion des ressources humaines dans les entreprises africaines : cas du Cameroun. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 1-15.
- Nkurunziza, P., Niyuhire, P. & Hakizumukama, A. (2023).** Influence des perceptions des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance sociale des coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi. *Revue Internationale du chercheur*, 4(3), 1-24.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995).** *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford, Oxford University Press.
- Ntap, J. E. (2021).** Economie et finance : environnement difficile pour les PME camerounaises. 3ème Journée mondiale de l'Entrepreneuriat, Rapport Banque des PME, novembre, Yaoundé, Cameroun.
- Organ, D. W. (1988).** *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books.
- Paré, G. & Tremblay M. (2004).** The impact of human resource management practices on IT personnel commitment, citizenship behaviors, and turnover intentions. *International Conference on Information System*, Brisbane, Australia, 461- 466.
- Paré, G. & Tremblay, M. (2007).** The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions. *Group & Organization Management*, 32(3), 326-357.
- Paré, G., Tremblay, M. & Lalonde, P. (2001).** The Role of Organizational Commitment and Citizenship Behaviors in Understanding Relations between Human Resources Practices and Turnover Intentions of IT Personnel. Série Scientifique. *Centre Interuniversitaire de Recherche en Analyse des Organisations (CIRANO)*, Montréal.
- Petit, A., Belanger, L., Benabou, C., Foucher, R. & Bergeron, J-L. (1993).** *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*. éd. Gaëtan Morin, Montréal.
- Pfeffer, J. & Veiga, F. (1999).** Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*. 13(2), 37-48.
- Quenneville, N., Simard, G. & Bentein, K. (2008).** Quand mobiliser et proximité riment : le rôle déterminant du supérieur immédiat. *Relations Industrielles*, 63(2), 189-222.

- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002).** Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rodwell, J. J., Kienzle, R. & Shadur, M. A. (1998).** The relationship among work-related perceptions, employee attitudes and employee performance: The integral role of communication. *Human Resource Management*, 37(3-4), 277-293.
- Rondeau, A., Lemelin, M. & Lauzon, N. (1993).** Pouvoir et mobilisation : le rôle stratégique du vice-président aux ressources humaines. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 43(1), 13-17.
- Saint Fleur, W. (2022).** Mobiliser ou favoriser la mobilisation des personnes au travail ? Proposition d'une approche globale et intégrée. *Revue de gestion des ressources humaines*, 1(123), 21-55. <https://doi.org/10.3917/grhu.123.0021>
- Simard, G. (2002).** Modèles et formes d'organisation du travail : Un outil classificatoire et diagnostique. *Interactions*, 2(6), 65-85.
- Smith, C. A. (1995).** Human Resource Practices and Policies as Antecedents of Organizational Commitment, *Ph.D. Doctorate*, Western University.
- Stekelorum, R., Courrent, J. M. & Laguir, I. (2016).** La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) en PME : étude conceptuelle de l'influence des pressions des partenaires de la chaîne logistique. *Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable*, Saint-Etienne, France.
- St-Onge, S., Audet, M., Haines, V. & Petit, A. (2004).** *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, 2^{ème} édition, Montréal, Édition Gaëtan Morin, 706 p.
- Tremblay, M. & Landreville, P-E. (2008).** L'influence du partage de l'information sur l'engagement organisationnel : Influence directe ou indirecte ? *Actes du Congrès de l'AGRH*.
- Tremblay, M. & Simard, G. (2005).** La mobilisation du personnel : L'art d'établir un climat d'échange favorable basé sur la réciprocité. *Gestion*, 30(2), 60-68.
- Tremblay, M. & Wils, T. (2005).** La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous. *Gestion*, 30(2), 37-49.
- Tremblay, M. (2002).** Mobiliser les troupes : un défi stratégique et complexe. *Effectif*, 5(5), 18-25.
- 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. *Gestion*, 30(2), 69-73.

- 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), 405-433.
- Tremblay, M., Guay, P. & Simard, G. (2000).** L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines, *Publications du CIRANO*, 24, 1-24.
- Tremblay, M., Rondeau, A. & Lemelin, M. (1998).** La mise en œuvre des pratiques innovatrices de gestion des ressources humaines a-t-elle une influence sur la mobilisation In *GRH face à la crise : GRH en crise ?* 97-109, Canada, Montréal, Presses HEC.
- Tremblay, M., Rondeau, A., Lemelin, M. & Balkin, D. (1996).** L'influence des pratiques innovatrices en milieu de travail sur la mobilisation des cols bleus, *Cahier de recherche*, no. 96-30, HEC Montréal, 1-25.
- 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*, 23(2), 30-39.
- Yossa, M. R., Mwenzi, J. E. & Basinsa, L. B. (2022).** La perception des pratiques de gestion des ressources humaines par les salariés des entreprises togolaises et son impact sur la productivité des organisations. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 36(2), 361-376.
- Zgoulli, S., Swalhi, A. & Tahri, N. (2016).** Les pratiques de gestion des ressources humaines en faveur du développement de l'employabilité. *Management & Avenir*, 90(8), 15-37.