



Université du Québec
à Rimouski

**FACTEURS D'ADHÉSION PSYCHOSOCIOLOGIQUES ET
PÉRENNITÉ DES ACQUIS DANS LE DOMAINE
MARITIME : UNE APPLICATION DU MODÈLE DE
TREMBLAY**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail

en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© NICOLAS CORMIER-HENRY

Décembre 2017

Composition du jury :

Farid Ben Hassel, président du jury, Université du Québec à Rimouski

Andrée-Ann Deschênes, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski

Claude Rioux, codirecteur de recherche, Université du Québec à Rimouski

**Julie Boyer, examinatrice externe, Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de
l'Alimentation du Québec**

Dépôt initial le 12 août 2017

Dépôt final le 5 décembre 2017

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

REMERCIEMENTS

Je tiens à te remercier Andrée-Ann de m'avoir convaincu de continuer à la maîtrise ainsi qu'à la poursuite de ce mémoire. Je tiens également à souligner ta disponibilité, ta précieuse aide et ta confiance dans la réalisation de ce projet.

Je tiens à te remercier Claude pour tes précieux conseils sur le monde des pêches. Je tiens à souligner ton accompagnement et ta grande disponibilité afin de répondre à mes questions sur un univers que je connaissais peu au départ. Ton enthousiasme à faciliter mon cheminement dans ce projet qui n'a pas été de tout repos.

Je tiens à remercier tous les pêcheurs et les gestionnaires de projet qui ont accepté de participer à cette étude. Leur précieuse collaboration fut très importante dans la réalisation de ce mémoire.

Je tiens à vous remercier Rémi et Suzie pour votre hospitalité tout au long de mon cheminement au deuxième cycle universitaire.

Finalement, je tiens à remercier mes proches pour leurs encouragements et leur soutien.

RÉSUMÉ

L'objectif de ce mémoire vise à démontrer que le modèle de Tremblay et Simard (2005) sur le climat de travail mobilisateur peut être appliqué dans un contexte de fonctionnement par projet et plus particulièrement dans le contexte des pêches gaspésiennes. Le modèle de Tremblay et Simard (2005) identifie cinq états psychologiques qui vont créer un sentiment d'engagement avec l'employé : la confiance, le soutien, la justice, le pouvoir d'agir et la reconnaissance. À notre connaissance, une seule étude (Boyer, 2013) a étudié cette problématique et l'a située dans une firme informatique. Quatre gestionnaires de projet et cinq pêcheurs œuvrant dans le domaine des pêches en Gaspésie ont été rencontrés dans le cadre de cette étude. Deux guides d'entretien semi-directifs (un pour les pêcheurs et un autre pour les gestionnaires de projet) furent élaborés à l'aide du modèle de Tremblay et Simard (2005) pour la conduite des entrevues. Une approche interprétativiste a été utilisée pour l'analyse des données. L'étude des résultats démontre que la mobilisation peut être un outil important pour les gestionnaires dans un contexte de fonctionnement par projet.

Mots clés : mobilisation, confiance, soutien, justice, pouvoir d'agir, reconnaissance

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to demonstrate that the model of Tremblay and Simard (2005) on mobilizing work climate can be applied in a context of operation by project and more particularly in the context of the Gaspesian fisheries. The model of Tremblay and Simard (2005) identifies five psychological states that create a sense of commitment with the employee: trust, support, justice, empowerment and recognition. To our knowledge, only one study (Boyer, 2011) studied this problem and located it in a computer firm. Four project managers and five fishermen working in the fisheries sector in the Gaspé region were interviewed in this study. Two semi-directive interview guides (one for fishermen and one for project managers) were developed using the Tremblay and Simard (2005) model for conducting interviews. An interpretative approach was used for data analysis. The results study shows that mobilization can be an important tool for managers in a project-based context.

Keywords: mobilization, trust, support, justice, power to act, recognition

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	vii
RÉSUMÉ	ix
ABSTRACT	xi
TABLE DES MATIÈRES.....	xiii
LISTE DES TABLEAUX	xv
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 PROBLÉMATIQUE.....	3
1.1 Mise en contexte	3
1.2 Le problème de recherche.....	5
1.3 L'utilité de la recherche	6
CHAPITRE 2 CADRE CONCEPTUEL	7
2.1 Cadre théorique.....	7
2.2 Le modèle renouvelé de mobilisation de Tremblay et Simard (2005).....	11
2.3 Définition de la pérennité dans le monde maritime	17
2.4 Recensions des écrits	18
2.5 Objectifs de recherche.....	24
CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE.....	27
3.1 Planification de la collecte de données	27
3.2 Déroulement de la collecte de données.....	33
3.3 Analyse de la collecte de données	35
CHAPITRE 4 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	37
4.1 Les prérequis de la mobilisation selon le Modèle de Tremblay et Simard (2005) 37	

4.2	Bilan.....	49
CHAPITRE 5 DISCUSSION DES RÉSULTATS.....		51
5.1	Rappel de l'étude	51
5.2	Discussion des résultats obtenus.....	52
5.3	Limites et futures avenues de recherche	60
CONCLUSION GÉNÉRALE		63
ANNEXE I CERTIFICAT D'ÉTHIQUE.....		67
ANNEXE II FORMULAIRE DE CONSENTEMENT		69
ANNEXE III QUESTIONNAIRES DISTRIBUÉS AUX PÊCHEURS		71
ANNEXE IV GUIDE D'ENTRETIEN DES GESTIONNAIRES DE PROJETS.....		77
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES		83

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Résumé des concepts clés tirés des entretiens avec les participants.....	49
--	----

INTRODUCTION

En 2002, le gouvernement du Québec a lancé la démarche ACCORD qui identifie des priorités gouvernementales afin de développer l'économie des régions du Québec en se basant sur les forces régionales. Le créneau d'excellence *Ressources, Sciences et Technologies marines* (RSTM)¹ a eu un effet dynamisant sur le secteur des pêches gaspésiennes. Ce créneau a permis la création de projets de recherche et développement qui ont facilité le développement d'une image de marque au niveau des pêches ainsi que d'importantes innovations dans les techniques de pêche. Le présent travail s'intéresse aux relations humaines liant les pêcheurs et les gestionnaires de projet durant la réalisation de ces projets. Plus concrètement, nous cherchons à savoir si la mobilisation peut être utilisée dans un contexte de fonctionnement par projet.

Les chapitres qui suivent présenteront successivement la problématique, le cadre théorique, la méthodologie, les résultats et la conclusion de cette étude. D'abord, le premier chapitre traite de la problématique. Il pose la mise en situation, le problème de recherche, l'utilité de la recherche et la question de recherche. Le deuxième chapitre se consacre au cadre conceptuel. Il se divise en trois parties : le cadre théorique, la présentation du modèle de Tremblay et Simard (2005), la recension des écrits et finalement les objectifs de la présente recherche. Le troisième chapitre expose la méthodologie utilisée. Ce chapitre traite de la question de la planification de la collecte de données, du déroulement de la collecte de données et finalement de son analyse. L'avant-dernier chapitre présente les résultats. Le

¹Ressources, Sciences et Technologies marines, Miser sur l'innovation,
<http://www.accordstm.ca/#statsCreneau>, Page consultée le 9 juin 2017

dernier chapitre conclut le mémoire en interprétant les résultats et en résumant les points saillants de l'étude. Enfin, les limites de la recherche sont présentées, conduisant à des suggestions pour des pistes de recherches ultérieures.

CHAPITRE 1

PROBLÉMATIQUE

1.1 MISE EN CONTEXTE

Depuis le début du 21^e siècle, le monde du travail a subi de profondes transformations liées à la mondialisation et à l'ouverture de nouveaux marchés. L'industrie de la pêche est aussi affectée par ces changements : main-d'œuvre vieillissante, manque de relève et augmentation des coûts de production ne sont que quelques-uns des défis auxquels doivent faire face les pêcheurs. Aujourd'hui, l'industrie de la pêche a pris conscience de l'importance du développement durable afin d'exploiter de façon responsable les ressources maritimes. Différentes stratégies ont été mises en place en ce sens : amélioration de la productivité, valorisation des produits, développement de marchés, recherche et développement, etc². Tous ces changements imposent aux pêcheurs de s'adapter aux normes du marché qui sont de plus en plus exigeantes. La capacité concurrentielle à long terme des entreprises dans le domaine de la pêche repose sur la capacité de mettre en place des projets innovants³.

² Radio-Canada, *La révolution tranquille du monde des pêches*, <http://ici.radio-canada.ca/nouvelle/762295/gaspesie-peche-industrie-economie-exportation-crabe-crevette-homard>, En ligne, Page consultée le 12 février 2017

³ Ministère des pêches, de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation, Plan d'action 2013-2018, <https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/Planactionpechesaquaculture.pdf>, En ligne, Page consultée le 5 mars 2017

La pêche représente une activité économique importante pour la Gaspésie. L'industrie des pêches en Gaspésie compte plus de 340 entreprises. En 2015, le ministère de l'Agriculture, de Pêcheries et de l'Alimentation⁴ évalue que 2 300 emplois sont directement reliés au domaine des pêches dans la région, ce qui correspond à 68 % des emplois du secteur au Québec. Pour mettre cette statistique en relief, la population de la Gaspésie équivaut à 1,1 % de celle du Québec. Le métier de pêcheur fait partie intégrante de la culture gaspésienne, de sa colonisation à ce jour. Ce métier a toujours été pratiqué d'une façon individuelle et au besoin un membre de la famille pouvait servir d'aide-pêcheur. La pêche étant un métier saisonnier de courte durée, il est possible de croire que cela favorise la création d'un climat de compétition afin d'avoir les plus gros volumes des pêches dans le temps imparti. Depuis une dizaine d'années, de profonds changements affectent le monde des pêches. Afin de répondre à ces changements, les pêcheurs ont décidé de s'allier entre eux afin de former des associations sectorielles pour mettre en commun leurs expertises. Ces associations sont administrées par des gestionnaires qui ont pour mandat de mettre en place des projets répondant aux besoins des pêcheurs. Le monde des pêches est évalué selon des normes quantitatives (stocks de pêches, profits, etc.) étant donné que la période de travail s'échelonne sur quelques semaines seulement. En ce sens, la gestion humaine des pêcheurs est souvent mise de côté afin de favoriser l'efficacité et la productivité à court terme.

⁴ Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, *Profil régional de l'industrie bioalimentaire au Québec*, 2015, http://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Divers/Profilregionalbioalimentaire_GaspesieIleMadeline.pdf, Page consultée le 19 juin 2017

1.2 LE PROBLEME DE RECHERCHE

Saint-Onge et Haines (2007) cités par Zimri (2011) identifient la pérennité et les ressources humaines comme deux dimensions fondamentales de la performance organisationnelle au même titre que l'efficacité économique. En ce sens, les composantes humaines d'un projet font partie intégrante de son succès. Chaque année, plusieurs projets liant pêcheurs et gestionnaires sont mis au point avec des résultats mitigés. Plusieurs facteurs peuvent expliquer l'absence de résultat probant dans certains projets. D'une part, il se peut que les pêcheurs, étant la main-d'œuvre sur le terrain, manquent de ressources matérielles et financières afin d'atteindre les objectifs attendus. D'autre part, et c'est l'éventualité que nous examinerons, il se peut que le facteur humain soit mal compris par les gestionnaires de projet. Cette possibilité aurait pour conséquence une mauvaise gestion des ressources humaines et peut expliquer pourquoi certains pêcheurs renoncent à s'impliquer dans des projets. Notre question de départ était donc la suivante : Quels sont les facteurs de rétention sur le plan humain à considérer pour la poursuite des projets mis en place dans le domaine maritime ?

Le facteur humain a très peu été étudié dans le contexte de fonctionnement par projet. Les seules études traitant du sujet abordent le facteur humain d'un point de vue biologique ; par exemple le manque de sommeil pouvant affecter la productivité. Le facteur humain d'un point de vue psychologique demeure un champ de recherche à explorer. Après avoir pris connaissance de l'étude de Loo (2003) qui identifie la mobilisation comme facteur critique déterminant le succès ou l'échec d'un projet, nous avons décidé d'étudier ce concept plus en profondeur. En effet, si les dimensions financières et techniques d'un projet sont cruciales, il n'en demeure pas moins que le facteur humain représente une variable incontournable de la réussite d'un projet. Le modèle de Tremblay et Simard (2005) sur le climat de travail mobilisateur correspond à nos besoins pour la présente recherche. Notre question de recherche devient alors : Est-ce que le modèle de Tremblay et Simard (2005)

peut être appliqué dans un contexte de fonctionnement par projet dans le domaine maritime ?

1.3 L'UTILITE DE LA RECHERCHE

Dans ce contexte, étudier le facteur humain dans le monde des pêches semble nécessaire. La présente recherche s'intéresse donc aux facteurs humains dans la relation de travail entre le gestionnaire de projet et le pêcheur. Plus précisément, l'étude souhaite mettre en lumière les différentes conceptions de la mobilisation du modèle de Tremblay et Simard (2005) chez le gestionnaire de projet et les pêcheurs. Il s'agit de voir si les gestionnaires ont les outils pour mobiliser le pêcheur. Il est donc important d'avoir l'opinion des pêcheurs également sur le sujet. À notre connaissance, les facteurs humains ont été très peu étudiés dans le monde des pêches, les études antérieures se concentrant davantage sur la gestion de projet. Notre étude est nécessaire, car elle permettra de voir si la mobilisation peut constituer un élément renforçant l'engagement des pêcheurs afin de favoriser la pérennité des projets mis en place par les associations. La mobilisation est constituée de cinq états psychologiques (confiance, soutien, justice, reconnaissance, pouvoir d'agir) qui influencent de façon positive le rendement de l'employé lorsqu'ils sont comblés (Tremblay et Simard, 2005). À notre connaissance, un seul auteur, Boyer (2013), s'est intéressé à la mobilisation en contexte de projets. La présente recherche a pour but de vérifier si la mobilisation peut être adaptée à la gestion par projets des pêches gaspésiennes.

CHAPITRE 2

CADRE CONCEPTUEL

Dans la première partie de ce chapitre, il sera question de la mobilisation selon le modèle de Tremblay et Simard (2005). Dans la seconde partie, le concept de pérennité sera défini. Dans la troisième partie, une recension des écrits faisant état des travaux existant sur le sujet à l'étude sera présentée. En conclusion, les objectifs de cette recherche seront annoncés.

2.1 CADRE THEORIQUE

Tremblay et Wils (2005) situent l'engouement pour la mobilisation au début des années 1990. Les organisations tentaient alors de réduire leurs dépenses tout en augmentant leur niveau de performance. Selon Tremblay et Wils (2005), les organisations ont mobilisé leurs troupes pour mener la guerre à la concurrence et au déficit. Toujours selon Tremblay et Wils (2005), les gestionnaires ont vu en la mobilisation une « arme stratégique » afin de vaincre la concurrence et les déficits en plus d'atténuer les effets des coupures d'effectifs. Cependant, les rationalisations d'effectifs ont eu un effet néfaste sur les employés toujours en poste. Donc, les gestionnaires ont créé un climat propice à la démobilisation à défaut de créer un climat mobilisateur. Ils n'ont pas bien saisi le concept de mobilisation.

Le concept de mobilisation a d'abord été utilisé au Québec (Audet *et al.*, 1986; cités par Wils *et al.*, 1997) et en France (Serieyx, 1987, 1989; cité par Wils *et al.*, 1997). Le

concept était très peu présent dans la littérature anglophone jusqu'à la fin des années 90 avec l'apparition du mot *mobilize* (Heifetz et Laurie, 1997; cités par Wils *et al.*, 1997). Aux États-Unis, un autre concept remplace celui de mobilisation, il s'agit du *high commitment management* ou *commitment oriented personnel management* (Walton, 1985; Lawler, 1986; cités par Wils *et al.*, 1997). Selon Wils *et al.* (1997), bien que ces concepts se rapprochent de celui de mobilisation, il demeure difficile d'établir une équivalence.

Aujourd'hui, la gestion a évolué vers des formes organisationnelles plus souples où la coopération remplace aujourd'hui la coordination (Retour, 1998; cité par Bichon, 2005). Bichon (2005) ajoute que les comportements de mobilisation sont aujourd'hui au coeur des dynamiques collectives contrairement à la coordination, car celle-ci serait trop contraignante pour les employés au niveau de l'innovation, de la flexibilité et la réactivité. Ce changement organisationnel doit être adopté par l'adhésion des participants à des comportements de mobilisation, car selon Mintzberg (1989) la coordination nécessite un ajustement mutuel au sein de l'équipe de projet.

Les travaux sur la mobilisation de Tremblay se basent en partie sur ceux de Smith *et al.* (1983) qui ont beaucoup écrit sur les comportements de citoyenneté organisationnels aussi appelés *organizational citizenship behaviors*. Les travaux de Smith *et al.* (1983) ont identifié deux dimensions comportementales en organisation, c'est-à-dire l'altruisme et le conformisme. Lorsqu'une personne en aide une autre dans une situation donnée, il est possible de définir ce geste comme de l'altruisme alors que le conformisme fait référence au fait de suivre les règles définissant un bon employé (être ponctuel, être efficace, etc.).

2.1.1 Définition de la mobilisation

Avant de continuer, il semble nécessaire de définir et préciser ce qu'est la mobilisation. Plusieurs chercheurs se sont intéressés et ont enrichi le concept de

mobilisation à travers les années. Premièrement, Morin *et al.* (1994) définissent la mobilisation comme un degré d'intérêt qu'a un employé envers son travail et son organisation et une disposition à investir des efforts afin d'atteindre et de dépasser les objectifs fixés. Wils *et al.* (1998) vont plus loin dans leurs réflexions et en viennent à la conclusion que la mobilisation possède une double signification. En effet, dans un premier temps, la mobilisation correspond à l'ensemble des pratiques en gestion des ressources humaines ayant pour but de mobiliser. Dans un deuxième temps, la mobilisation réfère aux comportements de mobilisation d'un individu. Selon Tremblay et Wils (2005), la mobilisation est un phénomène collectif qui se définit comme étant une masse critique d'employés qui accomplissent des actions positives faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérés ou non, visant à favoriser le maintien et l'amélioration de la santé sociale et psychologique de leur milieu de travail et à rendre l'organisation meilleure et plus performante. Ils rajoutent qu'être mobilisé c'est être performant individuellement, mais également c'est contribuer à améliorer l'esprit d'équipe et aider à accroître la contribution de chacun à l'effort collectif.

Tremblay et Wils (2005) identifient trois catégories de comportements de mobilisation. La première catégorie représente un préalable à la mobilisation, il s'agit du respect du contrat de travail par le travailleur. En effet, le respect du contrat de travail représente une première étape vers l'accomplissement de tâches collectives favorisant la performance organisationnelle. Un employé n'accomplissant pas ses tâches, par incompetence ou démotivation, pourra difficilement participer à la mobilisation collective. Dans le même sens, un employé n'ayant pas une éthique ou une conscience professionnelle, comme le nomment Tremblay et Wils (2005), ne pourra aspirer à l'adoption de comportements mobilisés. Des comportements comme des absences injustifiées, des départs avant l'heure requise, des vols n'auront pas seulement comme conséquence de freiner l'adoption de comportements de mobilisation, mais entraîneront des comportements de démobilisation et de désengagement. La deuxième catégorie réfère aux motivations

individuelles. Cette motivation prend deux formes : le dévouement dans le poste de travail et le développement des compétences. Un travailleur motivé peut accepter des affectations spéciales, de faire des heures supplémentaires, une augmentation des tâches qui a pour conséquence d'apporter une valeur ajoutée pour l'organisation. La motivation individuelle est l'adoption de comportements individuels, car l'employeur ne peut exiger qu'un employé dépasse les exigences de son contrat de travail. Également, un travailleur motivé va tenter de développer ses compétences professionnelles. Ce geste peut constituer une ressource stratégique pour l'organisation dans les contextes de marchés instables ou très compétitifs (Maurer *et al.*, 2002). Contrairement au respect du contrat de travail qui représente un engagement minimal de l'employé, la motivation individuelle requiert un engagement supérieur et représente un avantage concurrentiel pour les organisations. Il est toutefois bien important de rappeler que le concept de mobilisation n'est pas synonyme de motivation. Un individu motivé à performer ne répond pas nécessairement à la définition de la mobilisation, car les actions de l'individu ne sont pas nécessairement dans le but de favoriser l'amélioration du climat social et psychologique de l'organisation. Donc, la motivation individuelle n'est pas un facteur déterminant de la mobilisation, mais demeure un levier de mobilisation important (Tremblay et Wils, 2005). Finalement, la dernière catégorie de comportements de mobilisation est la mobilisation individuelle. Un employé mobilisé individuellement aura tendance à être ouvert à l'autre, à vouloir améliorer le climat social et psychologique de l'organisation comme le définissent Tremblay et Simard (2005).

Huit comportements sont identifiés par Tremblay et Wils (2005) comme correspondant à des comportements de mobilisation individuelle : l'aide apportée aux autres, la facilitation interpersonnelle (capacité d'écoute, de féliciter), la coordination avec les autres (altruisme), l'esprit sportif (attitude positive), l'amélioration continue (capacité d'innover), participation à la vie civique interne (participation aux activités sociales), la loyauté organisationnelle et finalement l'orientation vers les clients. Ces comportements

différencient une personne motivée d'une personne mobilisée. Une personne motivée par les promotions et seulement intéressée à elle-même n'adoptera pas ces comportements.

2.2 LE MODELE RENOUVELE DE MOBILISATION DE TREMBLAY ET SIMARD (2005)

Michel Tremblay et Gilles Simard (2005) ont tenté de répondre à la question : pourquoi certaines organisations réussissent-elles mieux que d'autres ? Deux arguments sont ressortis du lot lors de leurs recherches. Premièrement, selon Fulmer *et al.* (2003), les entreprises performantes sont celles qui développent des relations positives avec leurs employés. Deuxièmement, selon Podsakoff *et al.* (2000), ces entreprises sont capables d'inciter leurs employés à adopter des comportements de mobilisation, et ce de façon volontaire et à grande échelle. Ces organisations ont donc réussi à établir un climat organisationnel mobilisateur (Tremblay et Simard, 2005). Toujours selon ces deux chercheurs, la plupart des travaux empiriques portant sur le climat organisationnel en viennent à la même conclusion, le climat organisationnel agit sur le niveau de motivation et d'engagement des employés. Tremblay et Simard (2005) dans leurs travaux portant sur les échanges sociaux entre employeur et employé ont identifié cinq états psychologiques composant un climat organisationnel mobilisateur : la confiance, le soutien, la reconnaissance, la justice et le pouvoir d'agir. Ces états psychologiques sont influencés par quatre leviers organisationnels : la mission, la vision, les valeurs et les objectifs, l'organisation du travail et les structures, les politiques et pratiques en matière de ressources humaines et le leadership des cadres (Tremblay et Simard, 2005). Les états psychologiques décrits par Tremblay et Simard (2005) seront abordés plus en profondeur dans les prochaines pages.

L'utilisation de ce modèle pour cette recherche repose sur la méthodologie utilisée par Tremblay et Simard (2005) pour élaborer leur modèle. En effet, ces deux chercheurs se

basent sur de nombreux travaux et ce modèle possède un appui théorique considérable. D'autres chercheurs ont proposé des modèles sur la mobilisation (Wils *et al.*, 1998; Morrison, 1996), mais ceux-ci n'identifient que la gestion des ressources humaines comme facteur pouvant expliquer la mobilisation (Tremblay *et al.*, 2005). En ce sens, le modèle de Tremblay et Simard (2005) propose une explication plus complète justifiant la mobilisation avec la présence de quatre leviers de mobilisation contrairement à un seul pour les deux modèles précédents. Enfin, bien que peu étudié en contexte de projet, ce modèle a été utilisé dans une autre recherche portant sur ce mode de gestion ce qui justifie son utilisation dans le cadre de cette recherche (Boyer, 2013).

2.2.1 La perception de confiance des employés

Tremblay et Simard s'appuient sur Mayer *et al.* (1995) pour définir la confiance. Selon cette étude, la confiance est définie comme la propension à attribuer des intentions positives à l'autre partie à notre égard en nous appuyant sur ses paroles, ses actions et ses décisions. En d'autres termes, la confiance implique des notions de risque et d'interdépendance, c'est agir sur la foi de paroles et d'actions d'autrui. C'est le sentiment que l'autre est de bonne foi et que l'on peut se fier à lui. La collaboration est nécessaire dans une relation entre employé et employeur et celle-ci doit reposer sur la confiance afin de s'épanouir. Selon Whitener *et al.* (1998), la responsabilité de créer un climat de confiance nécessaire à la mobilisation appartient aux cadres hiérarchiques et non aux employés. L'étude de Coyle-Shapiro (2002) vient appuyer ce fait. Selon ces chercheurs, la confiance entre employés et employeurs s'acquiert par la conviction que ces derniers rempliront leurs obligations envers leurs subalternes dans l'avenir. La confiance représente une partie importante de la mobilisation, mais elle n'est pas seule. D'autres états psychologiques sont nécessaires pour établir une mobilisation durable.

2.2.2 La perception de soutien des employés

Le soutien est défini comme un sentiment d'engagement d'autrui à son égard. C'est le sentiment de prise en charge lorsqu'un besoin se présente. Le soutien peut être nécessaire à plusieurs niveaux que ce soit émotionnel, professionnel, matériel, humain ou informationnel. De façon plus concrète, l'employeur peut apporter du soutien à son employé en lui donnant accès aux ressources nécessaires pour accomplir sa tâche, en apportant son soutien psychologique, en considérant ses besoins personnels ou en démontrant une écoute empathique. Ce ne sont que quelques-unes des formes que le soutien peut prendre. Le soutien prend souvent la forme de petits gestes quotidiens. Les supérieurs immédiats et les collègues de travail sont les gens les mieux placés pour soutenir un employé (Tremblay et Simard, 2005). Le soutien fourni par l'employeur démontre un niveau d'engagement envers l'employé (Eisenberg *et al.*, 1986).

La perception de soutien chez un employé possède un effet mobilisateur très important. Selon la théorie de l'échange social (Blau, 1964), des actions volontaires et répétées positivement envers une personne sont susceptibles d'entraîner un engagement à rembourser ces actions envers l'émetteur. Plus le niveau de soutien aura été important, plus l'employé sera motivé à rembourser cette dette (Wayne *et al.*, 1997). Pour appuyer cet argument Rodes et Eisenberg (2002) avance l'idée que des actions de soutien comblent certains besoins socioémotionnels propices à la mobilisation comme le besoin d'estime, de considération et d'inclusion dans le groupe. Le soutien devient donc un moyen de contrer l'isolement et une façon de montrer que l'on s'intéresse aux difficultés vécues par une personne.

2.2.3 La perception de reconnaissance

Plusieurs théories de la motivation démontrent que la reconnaissance peut être un puissant levier comportemental (Kanfer, 1991). St-Onge *et al.* (2005) apportent une nuance aux travaux de Kanfer. Selon eux, la reconnaissance demeure bénéfique pourvu que celle-ci soit utilisée de manière à récompenser le travailleur et non pour le contrôler ou le manipuler. Donc, selon ces chercheurs, la reconnaissance serait un facteur très important pour influencer quelqu'un dans l'adoption de comportements de mobilisation. Les chercheurs ne s'accordent pas sur la nature que doit prendre cette reconnaissance. Cependant, Luthans et Stajkovic (1999) ont démontré que la rétroaction positive et les félicitations avaient une incidence aussi efficace qu'une récompense financière sur la performance organisationnelle. La forme que prend la reconnaissance importe peu pourvu qu'elle soit perçue comme juste par le travailleur.

2.2.4 La perception de justice de l'employé

Il y a perception de justice chez l'employé lorsque celui-ci a le sentiment que l'organisation et ses représentants le traitent correctement, c'est-à-dire que la distribution des résultats et ressources est équitable, que les règles et critères sont connus et appliqués et que le traitement interpersonnel est respectueux. La justice est l'un des facteurs majeurs qu'utilise les employés pour décrire leurs relations avec leur employeur (Cropanzano et Greenberg, 1997). Trois types de justice sont incorporés dans le modèle de mobilisation de Tremblay et Simard (2005) : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle.

Un des premiers chercheurs à avoir effectué des recherches sur la justice dans un contexte organisationnel est John Stacy Adams (1965). Selon ce chercheur, les employés ne

s'intéressent pas seulement à l'ampleur de la récompense ou de la punition, mais également à ce que cela soit perçu comme une rétribution équitable. Les employés se comparent souvent entre eux afin de savoir si la justice est une priorité au sein de l'organisation. Cette forme de justice est nommée justice distributive.

Une deuxième forme de justice est également considérée par les employés dans l'établissement d'un climat basé sur l'équité, il s'agit de la justice procédurale. Les chercheurs Thibeault et Walker (1975) ont déterminé qu'une procédure est considérée juste lorsque les employés ont la possibilité d'avoir un contrôle sur le processus décisionnel (voice effect) ou sur les décisions menant au résultat (choice effect) (cité par Tremblay et Simard, 2005). Le "voice effect" renvoie au fait que les employés peuvent apporter des suggestions dans le processus ou contester une décision. Il s'agit de tenir compte de leurs opinions dans le processus. Le "choice effect" quant à lui renvoie au fait que les employés peuvent prendre eux-mêmes la décision finale.

Le troisième type est nommé justice interactionnelle. Cette forme de justice est née des travaux de Bies et Moag (1986). La justice interactionnelle repose sur l'idée que les relations entre les employés et les représentants de l'organisation doivent se dérouler dans le respect pendant un processus de récompense ou de punition. Être honnête avec son employé pour expliquer les raisons d'un refus d'une promotion ou faire preuve d'empathie lorsqu'une erreur est commise de bonne foi sont quelques-unes des formes que peut prendre la justice interactionnelle.

Lorsqu'un sentiment d'équité est établi au sein d'une organisation, les employés ont tendance à adopter des comportements de mobilisation (Organ, 1990). Cependant, lorsqu'il y a un sentiment d'iniquité, des comportements contraires à la mobilisation, soit la démobilitation, peuvent être adoptés. Tyler et Lind (1992) vont plus loin dans leurs explications avec leur modèle relationnel de l'autorité dans le groupe. Ce modèle démontre qu'un fort sentiment de justice interactionnelle de la part de l'employé amène celui-ci à

percevoir un sentiment d'inclusion par rapport à l'organisation. Il a le sentiment de faire partie de l'équipe. Les deux théoriciens concluent également qu'un fort sentiment d'inclusion de la part de l'employé est susceptible de conduire celui-ci à accepter des tâches au travail qui dépassent les attentes. En ce sens, la justice peut amener les employés à adopter des comportements de mobilisation.

2.2.5 La perception de pouvoir d'agir de l'employé

Tremblay et Simard (2005) affirment que le pouvoir d'agir possède deux points de vue : structurelle et psychologique. Selon la perspective structurelle, le pouvoir d'agir est un ensemble de règles et de pratiques organisationnelles dans lesquelles l'employé dispose de davantage de contrôle, de liberté et d'autorité (Niehoff *et al.*, 2001). Selon cette perspective, c'est l'organisation qui possède la capacité d'offrir une certaine latitude à l'employé. Dans cette optique, l'employé ne peut se donner lui-même la liberté d'action. La perspective psychologique, elle, renvoie à l'idée que le pouvoir d'agir est une capacité d'action grâce à un ensemble de cognitions individuelles. (Tremblay et Simard, 2005). Spreitzer (1995), identifie quatre cognitions qui entrent en relation et forment le pouvoir d'agir. La première est l'adéquation entre les besoins en matière de rôles au travail et les valeurs, les croyances et les comportements des individus qu'on appelle sentiment de signification. La deuxième est le sentiment de compétence qui fait référence à la croyance qu'a la personne de posséder les habiletés et les capacités pour accomplir son travail. La troisième est la croyance qu'on possède suffisamment d'autonomie et de contrôle au travail et dans l'adoption de comportements aussi appelés sentiment d'autodétermination. Finalement, la dernière cognition est le sentiment d'impact qui est le sentiment d'avoir une réelle influence sur les décisions organisationnelles. Ces quatre cognitions définissent le pouvoir d'agir. Dans cette perspective, l'individu possède lui-même les capacités d'agir et ne dépend pas des leviers

organisationnels afin d'avoir une plus grande autonomie. Il possède en lui-même la capacité de changement.

Le pouvoir d'agir est relié au soutien lorsque des comportements mobilisateurs doivent être adoptés. En effet, un employé qui possède une capacité peut percevoir que l'organisation le soutient dans sa démarche (Niehoff *et al.*, 2001). Une corrélation existe aussi avec le sentiment de confiance. Le pouvoir d'agir peut également être perçu comme un signal de considération, de respect et de confiance à l'égard de l'employé (Eylon et Bamberger, 2000).

2.3 DEFINITION DE LA PERENNITE DANS LE MONDE MARITIME

Aujourd'hui, le mode de fonctionnement par projet est de plus en plus utilisé par les organisations afin de maintenir ou d'accroître leur compétitivité (Garel, Giard et Midler, 2001; cités par Boyer, 2013). Garel (2003) définit un projet comme un ensemble d'activités soumis à trois contraintes : le temps, les ressources et les spécifications techniques (cité dans Boyer, 2013). Ces contraintes apportent un climat où règne l'incertitude tout au long du projet. Le caractère temporaire de ces activités rend difficile et impératif l'implication tôt et soutenue de l'ensemble des acteurs (Corriveau et Larose, 2006 ; Halman et Burger, 2002; cités par Larose et Corriveau, 2009). Pour Garel, Giard et Midler (2001) une implication exigeante des participants est indispensable afin d'avoir un projet performant. De plus, la mobilisation, par définition, est l'adoption de comportement orienté sur la collaboration ce qui en fait un outil très utile en contexte de projet (Guerrero et Sire, 2001; cités par Bichon, 2005). En ce sens, la mobilisation semble un concept s'appliquant au mode de fonctionnement par projet. Pipponier (2009) abonde du même sens en affirmant que le développement d'un projet est le résultat de la mobilisation d'individus, de ressources et de dispositifs techniques dans un environnement de travail.

Bichon (2005) ajoute que le gestionnaire utilise le mode de fonctionnement par projet dans le but de faire travailler en collaboration les participants dans la réalisation d'un objectif collectivement partagé. Cependant, l'efficacité des équipes n'est pas automatiquement acquise (Allen et Hecht, 2004 ; cités par Aubé et Rousseau, 2009). C'est pourquoi il est important d'étudier la mobilisation dans ces conditions.

Finalement, il convient de définir le concept de pérennité dans un projet. Le dictionnaire Larousse définit ce mot comme suit : « caractère de ce qui dure toujours ». En tenant compte de cette définition, il semble y avoir une antinomie avec la définition de projet. Comme mentionné plutôt, un projet possède un caractère temporaire et défini dans le temps, ce qui est en opposition à la pérennité. Ensuite, il faut différencier pérennisation et pérennité. Bélanger (2014) s'est intéressé à ce concept dans les programmes de santé publique. La pérennisation est le processus qui permet la continuation des activités et des effets relatifs aux programmes (Bélanger, 2014). La pérennité, quant à elle, est le résultat du processus de la pérennisation (Bélanger, 2014). Selon Bélanger (2014), un programme de santé publique peut être défini comme pérenne lorsqu'il est routinisé. Dans le cadre de cette recherche, ce n'est pas la finalité du projet qui est évaluée, mais davantage de voir si les résultats attendus par ce projet ont été atteints et intégrés dans la routine de vie du pêcheur. En ce sens, le concept de mobilisation répond bien au concept de pérennité, car le concept de mobilisation propose des comportements orientés vers une finalité (Wils et Labelle, 2004).

2.4 RECENSIONS DES ECRITS

Après avoir présenté le cadre théorique et les variables à l'étude, cette section fait état des travaux existants sur les facteurs de réussite dans différents projets et finalement sur les études établissant un lien entre mobilisation et engagement. En ce sens, peu d'études

se sont attardées à la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et l'engagement (Meyer et Smith, 2000). Les bases de données utilisées dans le cadre de cette recherche sont : Google Scholar, ABI/INFORM et CAIRN. La parution des textes de références se situe entre 2010 et 2013. Il s'agit d'une courte période de temps, toutefois le modèle de Tremblay et Simard est relativement récent (2005) ce qui limite les ouvrages disponibles sur le sujet. Par conséquent, cette section tentera de démontrer l'évolution du concept de mobilisation à travers les autres ayant traité du sujet.

2.4.1 Le facteur humain comme facteur de succès d'un projet

Marquis et Sraight (1965) sont parmi les premiers à s'interroger sur les facteurs reliés au succès d'un projet. Rubin et Seeling (1967) s'intéressent à l'expérience du gestionnaire de projet comme facteur de réussite. Cependant, aucune corrélation n'est établie entre l'expérience et le succès d'un projet. Reeser (1968) et Souder (1978) ont étudié le pouvoir et l'autorité du gestionnaire comme facteur de réussite d'un projet. Dans les années 80 et 90, les chercheurs continuent à s'intéresser aux facteurs de réussite d'un projet, mais du point de vue de la gestion de projet (Baker *et al.*, 1986; Might et Fischer, 1985; Couillard, 1995; cités par Gauvreau, 2000). Ainsi, la composante humaine d'un projet est très peu étudiée.

Hazebrouck (1994) analyse la situation d'un autre angle. La plupart des chercheurs analysaient jusqu'à présent le succès d'un projet selon trois angles : délais, coût et performance technique. Hazebrouck (1994) identifie le succès comme une variable pouvant être mesurer selon la satisfaction du client et celle de l'équipe impliquée dans le projet. À partir de ce moment, le comportement humain est davantage étudié dans le cadre de projet (Gauvreau, 2001; cité par Gauvreau, 2000). Selon Pinto et Prescott (1988) les membres d'une équipe de projet sont considérés compétents dès leur embauche ce qui constitue une

des raisons expliquant le peu d'intérêt des chercheurs envers le facteur humain dans les projets.

Le modèle de Belassi et Tukul (1996) ne s'intéresse pas à l'identification de tous les facteurs de succès d'un projet, car il en existe trop et certains ne s'appliquent pas à tous les projets. Ils ont alors créé un modèle afin de classer les facteurs : facteurs reliés au projet, facteurs reliés au gestionnaire de projet et aux membres de l'équipe, facteurs reliés à l'organisation et les facteurs reliés à l'environnement externe. Tous ces facteurs sont interreliés et peuvent s'influencer entre eux. Le modèle de Belassi et Tukul (1996) se démarque par sa flexibilité, il peut être adapté à tout type de projet et permet au gestionnaire d'évaluer quels facteurs ont le mieux réussi dans la conduite du projet.

Bien que l'importance de la gestion des ressources humaines soit de plus en plus reconnue comme facteur de succès d'un projet, certains chercheurs remettent toujours en doute cette affirmation, car ils jugent que la gestion des ressources humaines est quelque chose de difficile à évaluer dans la conduite d'un projet (Gauvreau, 2000). Toutefois, d'autres travaux démontrent que le facteur humain peut être très important dans la réussite d'un projet d'intégration de technologies de l'information de la communication (Kalika, 2002; cité par Tessier et Bourdon, 2009). Ces mêmes auteurs identifient la motivation individuelle, le climat de travail, le rôle de la gestion des ressources humaines comme des facteurs de succès de projet de gestion des connaissances.

Des auteurs comme Cleland et Gareis (1994), Lilin (2009), Madaule (2005), Muriithi et Crawford (2003), Ramaprasad et Prakash (2003) et Youker (1999) ont identifié le manque d'une vision partagée et d'un engagement au projet par l'équipe comme facteur d'échec d'un projet (cités par Brière et Proulx, 2013). Ces conclusions indiquent que la mobilisation est une piste intéressante à explorer pour la suite de cette recherche.

Ce qui nous amène à Loo (2003) qui identifie la mobilisation comme facteur critique déterminant le succès ou l'échec d'un projet. Selon ce chercheur, la mobilisation en contexte de projet est plutôt orientée sur l'engagement envers les objectifs et les valeurs que se donnera l'équipe de projet. Cet engagement doit être renforcé de façon continue tout au long du projet afin que les participants au projet persistent dans leurs efforts envers la réalisation du projet.

2.4.2 L'engagement des acteurs dans un projet : motivation déclarée ou mobilisation en situation ? Le cas des expéditions polaires

Michel Recopé, Pascal Lièvre et Géraldine Rix-Lièvre (2010) s'intéressent à l'engagement dans un contexte de projet. Cette recherche s'inscrit dans un courant constructiviste philosophique. Ils tentent d'identifier si l'engagement dans ce contexte relève davantage de la motivation ou de la mobilisation. Pour ce faire, ils utilisent l'étude de cas d'une expédition polaire. En effet, selon Garel (2003), l'expédition polaire peut être considérée comme une activité à projet pleine et entière. Leurs analyses se basent sur les travaux de Baron (1993), Garel (2003) et Picq (2005) qui suggèrent que la performance d'un individu dans un projet dépend davantage de son engagement effectif en situation que de ses compétences et de leur adéquation aux fonctions réclamées par le projet. De plus, selon Recopé, Lièvre et Rix-Lièvre (2010), l'environnement extrême dans lequel se déroule cette étude de cas a pour avantage de radicaliser les comportements des acteurs et ainsi ils deviennent plus lisibles pour le chercheur.

Pour la collecte de données, ils analysent le comportement de deux personnes participant à l'expédition polaire. L'analyse des comportements des deux participants met en lumière une disparité au niveau de la mobilisation. Pourtant, les deux participants débutent l'expédition avec la même motivation, c'est-à-dire, découvrir le milieu polaire. Cependant, lorsqu'appliqué en situation, le niveau d'engagement n'est pas le même. Tandis

que l'un des participants aide ses partenaires et encourage l'équipe, l'autre demeure concentré sur la progression de l'expédition et soutien peu ses coéquipiers. Pour le premier ce qui fait sens est la découverte et pour le deuxième c'est l'idée de progression. Ainsi, bien que les deux participants semblent posséder le même niveau d'engagement et de motivation au départ, leurs systèmes de valeurs semblent influencer leurs comportements pendant l'expédition.

En conclusion, Recopé, Lièvre et Rix-Lièvre (2010) sont en mesure d'enrichir les travaux de Baron (1993), Garel (2003) et Picq (2005). L'étude de cas présentant l'expédition polaire a permis de vérifier que la performance d'un individu dans un projet dépend tout d'abord de son engagement effectif et ensuite de ses compétences. Selon eux, l'engagement conditionne la mobilisation des compétences. De plus, à la lumière de leur analyse, la mobilisation est un concept difficile à cerner dans le discours, mais qui est plus observable dans l'action. Finalement, Recopé, Lièvre et Rix-Lièvre (2010) observent que la mobilisation de chaque participant est un facteur de réussite dans un projet et qu'il est souvent marginalisé.

2.4.3 Étude exploratoire du concept de mobilisation individuelle et collective au sein des équipes de projet

Cyril Boyer (2013) s'est intéressé au concept de mobilisation dans le cadre de la gestion de projet. La mobilisation a été très bien définie dans le cadre d'organisation appelée traditionnelle notamment par les travaux de Michel Tremblay, mais très peu de chercheurs se sont intéressés au mode de fonctionnement par projet. Boyer (2013) souhaite alors s'intéresser et explorer davantage la mobilisation dans ce type de gestion.

L'objectif de Boyer (2013) est d'identifier si la mobilisation peut agir sur la performance des équipes de projet. Cette recherche est de nature qualitative. Le

positionnement épistémologique utilisé dans le cadre de cette recherche est de nature interprétativiste afin de mieux comprendre la conception de la réalité que s'en font les participants.

L'échantillon est composé d'une équipe de projet présente dans une grande firme informatique au Saguenay (Québec, Canada) qui a pour caractéristique de mener ses activités par projet. L'équipe de projet retenue dans le cadre de cette recherche participe à un projet unique depuis deux ans et demi.

Pour la collecte de données, des entretiens semi-directifs ont été réalisés à l'aide d'un guide d'entretien basé sur le modèle de Tremblay *et al.* (2005). Les entretiens visent à aborder avec le participant des situations précises vécues au sein de son équipe en lien avec le modèle de Tremblay *et al.* (2005). Les données ont été récoltées par enregistrement audio.

L'analyse des données est réalisée par unité de codage. Cette unité de codage est le paragraphe de sens qui regroupe une phrase ou un groupe de phrases faisant référence à une idée (Saubesty-Vallier, 2006; Zhang & Wildemuth, 2009; cités par Boyer, 2013). Donc, le comportement adopté ne sera pas nommé explicitement et devra être décrit à l'aide de plusieurs phrases (Boyer, 2013). Dans un premier temps, à l'aide de la grille de codage, Boyer (2013) tente de recenser les comportements des participants et ensuite les prérequis à la mobilisation, les leviers et les retombées.

Les résultats de cette recherche sont intéressants à plusieurs égards. Premièrement, Boyer (2013) est en mesure de confirmer que le modèle de Tremblay *et al.* (2005) est adaptable aux réalités de la gestion de projet. Des éléments du modèle comme le pouvoir d'agir, l'amélioration continue et l'aspect managérial et leadership sont ressortis lors de l'analyse des données (Boyer, 2013). De plus, Boyer (2013) observe que certains prérequis et comportements encouragent l'apparition d'autres prérequis et comportements de

mobilisation. Les leviers du modèle de Tremblay *et al.* (2005) ne peuvent expliquer à eux seuls l'apparition d'un comportement. Comme le mentionne Boyer (2013), la nature même de la gestion de projet influence la dynamique de la mobilisation et les définitions des éléments du modèle. Des concepts qui ne sont pas présents dans le modèle de Tremblay *et al.* (2005) ont fait leurs apparitions lors de l'analyse des données de Boyer (2013). Ces concepts sont un climat favorable au fonctionnement de l'équipe, une flexibilité et une capacité d'adaptation de l'équipe et finalement un sentiment d'appartenance.

Finalement, Boyer (2013) conclut en affirmant que cette recherche présente un caractère exploratoire et que la mobilisation demeure un concept très peu étudiée en contexte de gestion de projet. Le chercheur souligne que sa recherche ne peut être généralisée étant donné la nature de la recherche (qualitative) et la taille de l'échantillon. En ce sens, Boyer (2013) affirme qu'il peut être intéressant de tester le modèle de Tremblay *et al.* (2005) dans d'autres contextes afin de voir si d'autres éléments peuvent être soulevés.

2.5 OBJECTIFS DE RECHERCHE

L'étude de Boyer (2013) fut la première étude à expérimenter en contexte de fonctionnement par projet le modèle de Tremblay et Simard (2005) sur la mobilisation. À notre connaissance, aucune autre étude n'a cherché à confirmer ou approfondir la recherche de Boyer (2013). La présente étude propose de vérifier si le modèle de Tremblay et Simard (2005) peut s'appliquer dans d'autres conditions reliées au fonctionnement par projet, plus précisément dans le domaine maritime. L'intention derrière cette recherche est de comprendre comment la mobilisation se matérialise, à l'aide d'entrevues individuelles, dans un contexte où les gestionnaires de projet et les exécutants du projet, c'est-à-dire les pêcheurs, sont éloignés physiquement lors de la réalisation du projet. Nous voulons voir si la distance entre les individus agit sur la mobilisation.

L'objectif principal de la présente recherche se compose de trois sous-objectifs qui serviront à diriger l'analyse des résultats. Premièrement, confirmer ou infirmer que le modèle de Tremblay et Simard (2005) sur la mobilisation peut être appliqué dans le contexte de fonctionnement par projet dans le domaine maritime. Deuxièmement, déterminer les éléments du modèle de Tremblay et Simard (2005) sur le plan humain qui sont significatifs pour les gestionnaires et les pêcheurs dans la pérennité d'un projet. Finalement, identifier, s'il y a lieu, les éléments propres au fonctionnement par projet dans le domaine maritime qui ne sont pas mentionnés dans le modèle de Tremblay et Simard (2005).

CHAPITRE 3

MÉTHODOLOGIE

Après avoir présenté le modèle théorique sur lequel s'appuie cette recherche, il convient de présenter le processus méthodologique menant à la collecte de données et son analyse. Dans un premier temps, les étapes nécessaires à la planification de la collecte de données seront énoncées. Dans un deuxième temps, le déroulement de la collecte de données sera présenté. Finalement, la méthode retenue pour l'analyse des données sera exposée.

3.1 PLANIFICATION DE LA COLLECTE DE DONNEES

3.1.1 Posture épistémologique

Une posture épistémologique interprétativiste sera adoptée afin de mieux comprendre « le processus de compréhension des agents » (Conein, 2001). De plus, les études dont nous nous inspirons (Recopé, Lièvre et Rix-Lièvre, 2010; Boyer, 2013) se sont intéressées à la mobilisation en utilisant cet angle d'analyse. L'approche interprétativiste va également permettre de bien cerner les deux points de vue du gestionnaire et du pêcheur. Bien que délimité par le modèle de Tremblay et Simard (2005), le choix de cette posture épistémologique va permettre l'émergence de nouveaux thèmes s'il y a lieu, conformément aux objectifs de recherches.

3.1.2 Terrain de recherche

Le terrain dans lequel a été réalisé la collecte de données se situe dans le milieu des pêches et plus particulièrement en Gaspésie. Selon un rapport de Pêches et Océans Canada⁵ on retrouve 3 084 pêcheurs professionnels sur le territoire gaspésien, ce qui représente environ 4 % de la population du territoire. Le choix de ce terrain s'explique en raison de sa position géographique qui est accessible au chercheur réalisant l'enquête.

Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes intéressés à deux types d'emploi qui sont impliqués de près dans le déroulement d'un projet : le gestionnaire, qui contrôle le déroulement du projet et le pêcheur qui participe à la réalisation du projet. Selon le modèle de Tremblay et Simard (2005), la mobilisation repose sur l'instauration d'un climat mobilisateur qui repose entre employeur et employé. Notre recherche prenant place dans un milieu fonctionnant par projet où cette relation n'existe pas, le lien entre gestionnaire et pêcheur nous semble être ce qui s'en rapproche le plus. En effet, il n'existe aucun intermédiaire entre gestionnaire et pêcheur. De plus, la responsabilité de recruter des participants au projet incombe au gestionnaire de projet. Il est donc pertinent d'étudier le lien qui unit gestionnaire et pêcheur.

Les pêcheurs sont regroupés dans des associations qui ont pour mandat de pérenniser la pêche comme activité économique. Pour y arriver, divers projets sont mis en place par les gestionnaires administrant ces associations : la recherche et développement, le

⁵Pêches et Océans Canada, *L'industrie de la Pêche au Québec : Profil des secteurs maritimes 2009*, <http://www.qc.dfo-mpo.gc.ca/peches-fisheries/statistiques-statistics/documents/analyses/ProfilDesSecteursMaritimes2009-fra.pdf>, En ligne, Page consultée le 23 mai 2016

transfert technologique, l'aide technique et le monitoring⁶. Le recrutement pour participer à ces projets est effectué sur une base volontaire parmi les membres de ces associations qui désirent s'impliquer.

Expliquons plus en détail chacun des types de projets auxquels prennent part pêcheurs et gestionnaires rencontrés dans le cadre de cette recherche. Dans un premier temps, les projets de recherche et développement peuvent prendre plusieurs formes. Il peut s'agir d'expérimenter de nouvelles techniques d'appâtage, évaluer les impacts des techniques de pêche sur l'habitat marin, évaluer les coûts énergétiques reliés à l'utilisation d'un engin de pêche, l'aménagement d'habitats marins, etc.⁷ Ils peuvent également travailler en collaboration avec les biologistes dans le cas d'un projet de recherche pour la récolte de diverses données. Dans un deuxième temps, les projets de transfert technologique concernent l'adaptation aux conditions québécoises d'engin de pêche ou techniques utilisées à l'étranger⁸. Dans ce cas, les pêcheurs s'impliquent en testant la nouvelle technologie en mer. Dans un troisième temps, les projets de monitoring ont pour but de collecter des échantillons d'eau sur des sites coquilliers pour ensuite les analyser afin de déterminer la qualité des eaux marines. Dans les projets de ce type, les pêcheurs travaillent en collaboration avec les biologistes à la collecte de données. Finalement, les projets d'aides techniques visent la conception et l'amélioration d'équipements de pêche. Dans ce contexte, le pêcheur peut être impliqué autant au niveau de la conception de l'équipement qu'au niveau de l'expérimentation du produit. Tous ces projets sont réalisés par le Centre

⁶Centre d'innovation de l'aquaculture et des pêches du Québec, *Services et activité*, <http://www.merinov.ca/fr/peche/services-et-activites/recherche-et-developpement>, En ligne, Page consultée le 23 mai 2016

⁷ IBID

⁸ IBID

d'innovation de l'aquaculture et des pêches du Québec. Bien que cet organisme dresse un portrait plutôt complet des projets possibles dans le domaine maritime, certaines associations peuvent mettre d'autres types de projets de l'avant, par exemple des projets visant le développement économique et la mise en marché des ressources exploitées.

Les associations qui amorcent ces projets ont pour mission de défendre les intérêts communs de leurs membres. Ce mandat implique donc que les projets réalisés sont de nature collective, c'est-à-dire, que les résultats seront perçus par tous les membres de l'association ou ceux ayant participé au déroulement du projet. Par exemple, un projet servant à évaluer les impacts des techniques de pêche sur l'habitat marin pourra être bénéfique pour tous les membres de l'association qui pourront ajuster leurs techniques si nécessaires. C'est pourquoi nous utiliserons parfois le terme initiative collective ou action collective pour remplacer le mot projet et éviter la répétition.

3.1.3 Stratégie d'échantillonnage

L'échantillon de cette recherche est de type non probabiliste. Pour entreprendre la collecte de données, un échantillonnage par réseaux a été utilisé. Un contact avec un gestionnaire œuvrant sur le terrain de recherche a été effectué lors de son passage à l'Université du Québec à Rimouski pour une conférence. Cette occasion a permis de présenter la recherche à cette personne et après confirmation de son intérêt, une rencontre a été planifiée. Dans un deuxième temps, une activité de réseautage tenu lors du Congrès de l'Association francophone pour le savoir (ACFAS), qui a eu lieu en mai 2015 à Rimouski, a permis de recruter d'autres participants à cette recherche. À partir de ces rencontres, une liste concernant de possibles participants a pu être établie. Finalement, un échantillonnage intentionnel a été utilisé avec les noms recueillis lors de la première étape.

La taille de l'échantillon n'est pas déterminée selon une représentativité statistique, mais à partir des données qui apparaissent nécessaires à la saturation informationnelle (Glaser et Strauss, 1967; cités par Bertacchini, 2009). Au final, une dizaine de personnes ont été rencontrées, mais quelques-unes ont été écartées du processus, car ces personnes n'entraient pas complètement dans les critères de sélection des participants.

Le témoignage de neuf personnes a été retenu pour l'analyse des données. Quatre gestionnaires travaillant pour des organismes différents reliés au domaine des pêches et de l'aquaculture ainsi que cinq pêcheurs participant actuellement ou ayant participé à un ou des projets ont été rencontrés. Les quatre gestionnaires rencontrés travaillent pour des organismes gouvernementaux ou des organisations à but non lucratif chargés de représenter les pêcheurs. Parmi le groupe de cinq pêcheurs, on compte deux pêcheurs de homards, un pêcheur de crevettes, deux aquaculteurs, dont un retraité depuis peu. Nous utiliserons le terme pêcheur afin de désigner les gens participant à la réalisation d'un projet.

Les participants sont des gestionnaires d'entreprise, d'organisme ou d'association reliés au domaine maritime et des pêcheurs travaillant comme exécutant sur des projets mis sur pied par ces associations. Il est important de préciser qu'il n'existe aucun lien hiérarchique entre les gestionnaires et les pêcheurs ceux-ci participant sur une base volontaire. La relation existante entre gestionnaire et pêcheur n'est pas celle entre supérieur et subalterne. Il n'y a pas de relations de pouvoir dans ce cas. Le gestionnaire travaille pour une association qui représente un regroupement de pêcheurs. Le caractère associatif de ces organisations réduit tout lien hiérarchique qui pourrait exister. Nous avons décidé de restreindre l'échantillon au territoire gaspésien dans un but d'accessibilité. De plus, chaque pêcheur rencontré travaille sur un projet différent.

3.1.4 Conception du guide d'entretien

L'instrument de collecte de données utilisé dans le cadre de cette enquête est le guide d'entretien. Cet instrument est utilisé en raison de la nature qualitative de la recherche. Le guide d'entretien a été choisi dans le cadre de cette recherche, car ce type d'entretien a pour but de mettre en lumière des différences individuelles (Gavard-Perret *et al.*, 2012). De plus, l'entretien semi-directif est celui qui est le plus utilisé dans les recherches en gestion (Gavard-Perret *et al.*, 2012). L'entretien semi-directif comprend une liste de thèmes à aborder avec le participant (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Ces thèmes peuvent être abordés selon l'enchaînement des idées du participant. Pour reprendre les mots de Gavard-Perret *et al.* (2012), « la flexibilité de l'entretien semi-directif permet, par la relative liberté laissée au répondant, de mieux appréhender sa logique [...] et se prête mieux à certaines contraintes de terrain comme la faible disponibilité des répondants. »

Un guide d'entretien a dû être construit étant donné qu'aucun guide n'existe concernant le modèle de Tremblay et Simard (2005). Ce guide est basé sur le modèle de Tremblay et Simard (2005) qui affirme qu'une mobilisation réussie repose sur l'établissement d'un climat d'échange constitué d'états psychologiques : confiance, soutien, justice, pouvoir d'agir et reconnaissance. Pour chaque état psychologique, Tremblay et Simard (2005) présentent des conditions psychologiques et des actes qui peuvent témoigner de la présence ou non de ces états psychologiques. Donc, pour chaque état, trois ou quatre questions sont posées au répondant dans le but de connaître si ces actes ou conditions sont présents dans les projets auxquels il prend part. Pour chaque question, une relance demandant au répondant de justifier sa réponse ou de développer son raisonnement était posée ce qui avait pour conséquence d'avoir un portrait de la situation détaillée. De plus, avec une relance rapide, le rythme de l'entrevue n'était pas brisé et le répondant continuait à garder la parole.

Deux guides d'entretien ont été élaborés pour cette enquête : un guide pour interroger les gestionnaires de projet et un guide pour interroger les gens travaillant à la réalisation du projet, c'est-à-dire les pêcheurs. La création de guides différents est justifiée dans la mesure où les gestionnaires et pêcheurs n'occupent pas le même rôle dans un projet. Le guide d'entretien doit donc être ajusté en conséquence. Les deux guides abordent les mêmes thèmes, mais les questions sont ajustées afin de refléter les réalités et les tâches du répondant.

3.2 DEROULEMENT DE LA COLLECTE DE DONNEES

3.2.1 Communication avec les participants

Les personnes identifiées ont été contactées par courriel ou par téléphone pour exposer les objectifs de la recherche et fixer un rendez-vous. Une fiche écrite présentant les grandes lignes de la problématique et objectifs de la recherche leur a été présentée ainsi qu'un formulaire de consentement avec les coordonnées du chercheur. Ensuite, un entretien a été réalisé à l'endroit de leur choix selon leur disponibilité. Une rencontre par participant d'une durée approximative de soixante minutes était prévue. Avec leur accord, une seconde rencontre a pu être envisagée si nécessaire.

3.2.2 Fréquence et déroulement de l'entretien

La collecte des données s'est déroulée de juin à novembre 2015. Le choix de cette période pour la collecte de données s'est imposé par la disponibilité des participants. Le début de l'été et l'automne sont des périodes où les pêcheurs et gestionnaires sont plus

disponibles, car la haute saison de pêche n'est pas commencée. Les données ont été récoltées lors d'un seul et même entretien bien que certaines précisions puissent avoir été apportées par téléphone ou courriel lors de conversations ultérieures. Les participants se sont tous montrés disponibles pour une autre rencontre, si nécessaire.

Les entretiens réalisés ont pris place au moment et à l'endroit choisis par le participant après une conversation téléphonique ou un échange de courriel quelques jours auparavant. Avant de commencer l'entretien, un formulaire de consentement était présenté au participant. L'accord de ce dernier était également demandé afin d'enregistrer la conversation. Ensuite, le participant était amené à expliquer les projets auxquels il participe ce qui permettait d'avoir une meilleure compréhension de son expérience et pouvait servir d'éventuelles relances lorsque les thèmes reliés au modèle de Tremblay et Simard (2005) étaient abordés. Une durée approximative d'une heure était prévue pour chaque entretien.

3.2.3 Considération éthique

La participation à cette recherche repose sur une base volontaire de la part des participants. Un formulaire de consentement est présenté avant de commencer la rencontre et signé par le participant et le chercheur. Une copie est remise au participant et le chercheur garde également une copie. Au cours de la rencontre, le participant peut s'abstenir de répondre à une question s'il juge cette question inadéquate.

Lors de l'analyse des entretiens, aucune association ou entreprise ne sera nommée et aucun participant ne verra son nom apparaître dans le mémoire. Il existe plusieurs associations sur le territoire gaspésien où ont eu lieu les rencontres avec les participants, il est donc très difficile de faire des liens et des rapprochements pour identifier un participant. L'analyse se concentre davantage sur la dimension humaine de la relation qu'il y a entre un

gestionnaire et un pêcheur et la façon que cette relation peut influencer le déroulement d'un projet que sur des détails techniques ou particuliers pouvant servir à identifier une organisation ou un participant.

La confidentialité des informations récoltées est effectuée par la non-divulgence des coordonnées personnelles (nom, prénom, date et lieu de naissance, sexe) lors de la diffusion des résultats de la recherche, la non-transmission des informations personnelles à des personnes extérieures au projet de recherche ou à des organismes (y compris concernant l'enregistrement audio). Enfin, la durée de conservation des renseignements collectés est relative à la durée de la maîtrise (y compris l'enregistrement audio).

Les données (version papier et audio) seront conservées pour la durée de la maîtrise. Ensuite, elles seront détruites. Le certificat d'éthique a été obtenu le 16 juin 2015 et a été valide jusqu'au 15 juin 2016. Le certificat d'éthique est présenté en annexe.

3.3 ANALYSE DE LA COLLECTE DE DONNEES

Le traitement des données dans le cadre de cette recherche s'appuie sur une démarche d'analyse inductive générale selon Thomas (2006). L'objectif principal de l'analyse inductive est de développer des catégories à partir des données brutes pour les intégrer dans son cadre de référence ou modèle (Blais et Martineau, 2006). Cette démarche vise à donner un sens à des données. L'analyse inductive générale comporte essentiellement les étapes suivantes : lectures préliminaires des données, identification de segments de textes reliés aux objectifs de recherche, étiqueter les segments de texte pour créer des catégories, réduire les catégories redondantes et enfin, créer un modèle qui intègre les plus importantes catégories. L'utilisation d'un modèle prédéfini (modèle de Tremblay et Simard, 2005) permet de dresser une liste préliminaire de catégories (confiance, soutien,

justice, pouvoir d'agir et reconnaissance). Les leviers organisationnels présentés dans le cadre du modèle de Tremblay et Simard (2005) ne seront pas abordés dans la présente recherche en accord avec les objectifs de recherches énoncés. Toutefois, ces catégories ne sont pas fermées d'autres pouvant émerger lors de l'analyse des données.

Dans une suite éventuelle du mémoire de maîtrise et afin de s'assurer de la rigueur de l'étude, une vérification auprès des participants (Blais et Martineau, 2006) pourrait être effectuée. Ce serait l'occasion pour les participants de s'exprimer sur les résultats obtenus à savoir si ceux-ci représentent bien les expériences qu'ils ont vécues en contexte de projet.

CHAPITRE 4

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Nous présenterons dans ce chapitre les données obtenues à la suite des entretiens menés avec les pêcheurs et les gestionnaires de projet. Les informations recueillies seront présentées en accord avec la méthodologie énoncée au chapitre précédent et en tenant compte des prérequis à la mobilisation postulés par Tremblay et Simard (2005) dans leur modèle. Après avoir appliqué toutes les étapes de l'analyse inductive et soumis les résultats à quelques-uns des participants, six catégories ont émergées dont une nouvelle catégorie qui n'est pas présente dans le modèle de Tremblay et Simard (2005) : la communication. Nous démontrerons également que toutes les catégories ne sont pas ressorties avec la même intensité lors de l'analyse. Nous commencerons ce chapitre en présentant les catégories incluses dans le modèle de Tremblay et Simard (2005) et nous terminerons en exposant la nouvelle catégorie qui a émergée, la communication.

4.1 LES PREREQUIS DE LA MOBILISATION SELON LE MODELE DE TREMBLAY ET SIMARD (2005)

À la lumière des entrevues, les prérequis à la mobilisation ont pu être bien documentés. Des caractéristiques particulières au contexte de fonctionnement par projet teintent les résultats et apportent un nouvel éclairage sur le modèle de Tremblay et Simard (2005). La confiance, le soutien et le pouvoir d'agir semblent avoir une signification plus

importante pour les participants à cette recherche tandis que la justice et la reconnaissance semblent être des facteurs plus négligeables.

4.1.1 La confiance

La confiance est un élément essentiel au succès d'un projet selon les gestionnaires rencontrés. Une relation de confiance doit exister au sein de l'équipe de projet afin de voir le projet se concrétiser. Les rapports de travail reposent sur la confiance entre les parties impliquées. Si une des parties brise la relation d'interdépendance qui est établie, la réalisation du projet peut s'en trouver affectée. Un pêcheur qui ne fait pas confiance au gestionnaire de projet ne s'investira jamais totalement dans l'atteinte des objectifs visés.

Gestionnaire

Si tu n'as pas la confiance des gens, et c'est vrai, quand tu es chef d'une équipe ou directeur général d'une organisation, tu n'iras nulle part.

À cet effet, un des gestionnaires rencontré avoue avoir vécu un bris du lien de confiance avec un pêcheur durant l'une des phases d'un projet. Un bris du lien de confiance peut mener à l'échec du projet.

Gestionnaire

Durant l'un de nos derniers projets, le lien de confiance que j'avais avec une des personnes travaillant sur le projet a été brisé. On a pu terminer la phase du projet, mais la prochaine phase doit recommencer bientôt et nous ne savons pas encore comment nous allons faire.

Différentes façons existent afin d'instaurer une relation de confiance au sein d'une équipe de projet. Dans un premier temps, le gestionnaire doit agir de façon transparente, c'est-à-dire, discuter avec les pêcheurs des enjeux, des craintes, des problèmes possibles et des retombées du projet à réaliser. Ainsi, tous les pêcheurs auront les mêmes informations concernant le déroulement du projet. Dans un deuxième temps, il faut être prêt à répondre de manière la plus complète possible à toutes les questions qui peuvent être posées en lien avec le déroulement du projet. À cet égard, certains gestionnaires sont d'anciens pêcheurs ce qui facilite la création d'un sentiment de confiance, car le gestionnaire comprend bien la réalité que le pêcheur vit. Une autre façon d'instaurer une relation de confiance est le succès. Une association qui a plusieurs projets réussis va avoir plus de facilité à recruter des pêcheurs pour des projets futurs. Il ne faut pas nécessairement que le résultat attendu à la fin du projet ait été atteint, mais que la démarche permettant de s'y rendre soit efficiente. Le gestionnaire doit demeurer neutre et ne pas favoriser certains pêcheurs, ce qui favorisera le maintien d'une attitude respectueuse entre les deux parties. Finalement, le pêcheur doit avoir la confiance que le gestionnaire de projet va le soutenir si des difficultés sont rencontrées, car autrement il va se décourager et éventuellement abandonner le projet.

Malgré toutes ces pistes de solutions, les gestionnaires affirment avoir de la difficulté à établir une relation de confiance avec les pêcheurs qui s'impliquent dans la réalisation de projet. Selon les gestionnaires rencontrés, en plus d'être un pêcheur, la personne participant au projet occupe plusieurs rôles. Il est pêcheur, navigateur, possède des connaissances en ingénierie et en électricité afin de pouvoir résoudre des problèmes qui pourraient arriver en mer en plus d'être un homme d'affaires, car il négocie les quotas et les prix des ressources qu'ils exploitent en plus de posséder un bateau pouvant valoir quelques millions de dollars. Dans ces circonstances, la compétition entre pêcheurs peut être très exigeante et peut menacer la réalisation du projet. Le gestionnaire doit faire preuve de leadership afin d'être en mesure de faire collaborer des gens qui au premier abord n'agiraient pas dans l'intérêt de la collectivité.

Gestionnaire

Des fois on s'entend sur des projets avec des pêcheurs et un coup que tout est réglé, un des pêcheurs revient et souhaite recevoir une plus grande compensation pour sa participation que les autres pêcheurs. Dans ces cas-là, faut rester neutre et leur faire comprendre que tout le monde va recevoir la même chose.

Du côté des pêcheurs, ils font confiance aux associations qui instaurent les projets. Ils pensent que les associations ont les connaissances et l'expérience nécessaires afin de conduire des projets en mer. Selon les pêcheurs rencontrés, la confiance représente la capacité de coopération avec le gestionnaire afin d'atteindre le but visé.

Pêcheur

J'ai travaillé sur plusieurs projets depuis quelques années et je peux dire que l'association est capable d'identifier les besoins des pêcheurs.

4.1.2 Le soutien

Le gestionnaire doit soutenir l'équipe de projet de deux façons : au niveau personnel et au niveau technique. Le gestionnaire doit donc se montrer disponible pour tout problème qui pourrait surgir. Les équipes de projets sont composées de très peu de personnes ce qui

leur permet d'échanger facilement entre eux. Le pêcheur peut donc soulever tout problème rencontré assez rapidement. Dans certains cas, la nature du problème est plus personnelle et délicate, le gestionnaire doit faire preuve d'une écoute empathique afin d'aider la personne du mieux possible. À ce propos, la confiance en la capacité du gestionnaire à apporter des solutions est indispensable selon les pêcheurs.

Gestionnaire

En tant que gestionnaire, la gestion des problèmes humains représente environ 90 % de mes tâches et la gestion des opérations 10 %.

Des rencontres sont prévues chaque mois pour effectuer de la rétroaction et ainsi voir les bons et les mauvais coups effectués. À ce moment, le pêcheur peut soulever les points qu'ils souhaitent aborder. Des évaluations de rendement sont aussi prévues annuellement et il y a l'assemblée générale annuelle où le retour sur la dernière année est fait et tout le monde peut s'exprimer librement sur les projets réalisés.

Les pêcheurs qui décident de s'impliquer dans un projet n'ont pas le sentiment d'être laissés à eux-mêmes si des problèmes surgissent. Le pêcheur doit pouvoir compter sur le soutien du gestionnaire à tout moment pendant le déroulement du projet afin que le projet puisse se concrétiser. Une fois en mer, le pêcheur doit faire preuve de débrouillardise afin de régler toute problématique et à défaut le gestionnaire demeure disponible par téléphone en tout temps.

Selon les pêcheurs rencontrés, les projets pilotes représentent une source d'insécurité importante, car les protocoles n'ont jamais été testés sur le terrain. Les gestionnaires et les pêcheurs sont continuellement en période d'ajustement durant le projet.

Dans ces moments d'insécurité, le soutien apporté par le gestionnaire peut être déterminant dans la réussite du projet.

Pêcheur

Quand tu es dans un projet pilote, tous les outils te sont fournis pour accomplir ta tâche, mais des fois t'aimerais avoir plus d'informations ou tu as des questions, mais le gestionnaire ou les biologistes ne peuvent pas te répondre, car ils ne possèdent pas l'expérience nécessaire sur le projet en cours. Étant donné que j'ai beaucoup d'expérience, j'ai plus de facilité à m'adapter, mais ce n'est pas toujours facile.

Au niveau du recrutement, les pêcheurs se portent volontaires pour participer au projet, par contre, tous ne possèdent pas les mêmes compétences et connaissances. Afin de soutenir l'équipe réalisant le projet, des formations doivent être données à ceux-ci pour les aider à accomplir leurs tâches. L'objectif des gestionnaires de projet est donc de fournir tous les outils nécessaires (techniques ou formation) à la réalisation du projet afin de réduire les occasions d'assistances de la part de celui-ci.

4.1.3 La justice

La justice est une valeur essentielle pour les gestionnaires de projet, car ceux-ci souhaitent que tous les pêcheurs soient traités équitablement. Toutefois, après avoir établi ce fait, l'équité est difficilement atteignable, car tous les membres de l'association réalisant le projet ne s'impliquent pas. Par contre, tous les membres de l'association récoltent les bénéfices liés aux retombées du projet.

Gestionnaire

Pour moi, la justice est la capacité de justifier la présence de tous les membres de ton équipe dans un projet. À partir du moment où tout le monde comprend son rôle, le projet devrait fonctionner.

Pour les pêcheurs, la justice n'est pas un facteur important, car la participation aux projets s'effectue sur une base volontaire. Ils ne ressentent pas un sentiment d'inégalité à ce sujet. S'ils souhaitent s'impliquer davantage, ils n'ont qu'à se montrer disponibles. Les gens sont sélectionnés selon leurs disponibilités et non selon leurs expertises.

Certains projets visant la conservation de l'espèce peuvent requérir la participation de tous les pêcheurs qui sont membres de l'organisation qui gère le projet. Dans ces cas-là, il s'agit d'un consensus parmi les membres de l'association. Pour que ce type de projet soit efficace, tous doivent contribuer à modifier leurs techniques d'exploitation de la ressource. Les résultats de ces projets ont des retombées collectives particulièrement significatives pour les pêcheurs.

Pêcheur

Au début, je n'étais pas sûr d'embarquer dans le projet, on nous disait que nos stocks de pêches allaient diminuer ce qui allait nous coûter de l'argent, mais que ça serait rentable sur le long terme. Finalement, tout le monde dans l'association a embarqué et aujourd'hui les stocks se portent mieux que jamais et personne ne regrette d'avoir embarqué dans le projet.

4.1.4 Le pouvoir d'agir

Les gestionnaires tentent d'offrir une certaine autonomie aux pêcheurs tout en gardant le contrôle du projet. Selon les personnes responsables rencontrées, un pêcheur possédant les compétences nécessaires est libre d'apporter le projet le plus près possible des objectifs fixés par l'organisation. Le pouvoir d'agir est donc une caractéristique très importante pour les gestionnaires dans la pérennité d'un projet, car il incite au dépassement de soi. Cependant, le niveau d'engagement du pêcheur doit être contrôlé par le gestionnaire afin d'éviter les changements de direction du projet en cours, les conflits au sein de l'équipe de projets ou tout autre dérapage qui risquerait de mettre le projet en péril.

Gestionnaire

Les gens participant aux projets doivent connaître leur rôle et les tâches qui sont attendus d'eux. L'implication dans un projet représente souvent un surplus de travail, il ne faut donc pas que la personne ressente une obligation d'en faire plus que nécessaire parce que sa peut avoir un impact sur le résultat du projet.

Les pêcheurs rencontrés ont exprimé une grande satisfaction par rapport au niveau d'autonomie qui leur est accordé dans les tâches qui leur sont confiées durant la réalisation du projet. En effet, en pratiquant le métier de pêcheur, les tâches sont concrètes et les résultats sont rapidement visibles. Ils ont donc le sentiment d'avoir un impact sur la réussite ou l'échec d'un projet. Bien que la réalisation de ces tâches représente un surplus de travail, ils se sentent fiers de participer à des projets pouvant avoir un impact positif sur la réalisation de leur travail.

Pêcheur

Au début du projet, on nous transmet un protocole contenant les tâches qu'on aura à effectuer une fois en mer. C'est sûr qu'une fois en mer, le protocole doit être modifié parce que beaucoup de variables entre en ligne de compte comme les marées, les vents ou la météo. À partir de ce moment-là, il faut être débrouillard et s'adapter aux conditions pour réaliser nos tâches en respectant le plus possible l'idée de départ du projet.

4.1.5 La reconnaissance

La reconnaissance est une valeur appliquée à l'interne qui vise l'ensemble des membres de l'équipe de projet. Ceci s'explique par le fait que ce ne sont pas tous les pêcheurs qui sont à l'aise de voir leurs efforts reconnus publiquement. Au point de vue individuel, la reconnaissance est distribuée par des félicitations verbales ou des tapes dans le dos. Dans certaines organisations rencontrées, une fois le projet réalisé, les pêcheurs sont invités à aller présenter les résultats finaux lors de l'assemblée générale annuelle. Lors de certains projets, une compensation financière peut être accordée pour le temps consacré à la réalisation des diverses tâches que le pêcheur a effectuées. Le gestionnaire de projet peut également exprimer sa gratitude en demandant aux pêcheurs ayant participé à la réussite du projet de continuer à s'investir dans de nouveaux défis. La reconnaissance est une particularité qui semble moins importante chez les gestionnaires de projet, car la planification du projet est déterminée à l'avance. Cependant, la reconnaissance peut devenir très importante si le pêcheur travaille sur plusieurs projets consécutifs, car il s'agit

d'un outil pouvant influencer les comportements des pêcheurs. Les gestionnaires rencontrés admettent qu'ils pourraient mettre en place des moyens afin d'améliorer cet aspect, car parfois le déroulement des projets s'effectue rapidement et cette étape est négligée.

Gestionnaire

Je ne pense pas prendre assez de temps pour remercier les gens qui ont participé à un projet lorsqu'on a terminé. C'est quelque chose qu'on oublie ou étant donné qu'on est une petite équipe, on tient ça pour acquis.

Les pêcheurs perçoivent peu la reconnaissance qui leur est accordée. Du même souffle, ils affirment y prêter peu d'attention, étant peu intéressé par ce genre de comportements. Le succès du projet est plus important pour les pêcheurs que la reconnaissance qui leur est accordée. La fierté d'avoir réalisé un projet qui peut avoir des retombées positives pour les pêcheurs représente la plus grande source de reconnaissance des pêcheurs à l'endroit des gestionnaires.

Pêcheur

De la reconnaissance, il n'y en a pas toujours. Le gestionnaire est toujours content quand tu t'impliques parce que ça demande beaucoup de temps et parfois certains coûts donc à la fin du projet, c'est certain qu'il est reconnaissant. Le gestionnaire est aussi reconnaissant de l'expérience que tu apportes et à partir de ce moment-là, il peut te laisser plus d'autonomie dans tes tâches.

4.1.6 La communication

La communication semble être le thème principal duquel les prérequis à la mobilisation semblent émaner. Après avoir rencontré plusieurs gestionnaires, une relation de confiance se base sur la communication. Lorsque le gestionnaire doit expliquer le projet à son équipe, il doit connaître chaque facette du projet afin de pouvoir bien l'expliquer aux membres.

La communication est également très importante lorsque vient le temps de soutenir un pêcheur qui vit une problématique. Les gestionnaires ont reconnu qu'ils ont besoin de formation au niveau de la gestion humaine.

Gestionnaire

Ce qui m'a manqué de mon baccalauréat en biologie, ce sont des cours de psychologie humaine. Les gens, peu importe le domaine, apportent toujours leurs problèmes au travail, que ce soit des problèmes économiques, amoureux ou de toutes sortes.

Parfois, une mauvaise communication peut entraîner des retards dans le projet et même son échec. Il est donc nécessaire que le gestionnaire et le pêcheur puissent profiter de moments pour discuter de l'avancement du projet.

Gestionnaire

Tu as le droit à l'erreur, mais il ne faut pas qu'elle se répète. Moi, ce n'est pas mon genre de tomber sur la noix à quelqu'un si une erreur arrive. J'ai toujours dit s'il y a quelque chose, j'aime mieux savoir pourquoi que cela ne va pas bien dans le projet au lieu de me casser la tête à trouver la cause du problème. Ensuite, on va pouvoir trouver une solution pour que cela n'arrive plus.

Une association envoie chaque année quelques pêcheurs en Europe dans différents congrès. Dans ces événements, les pêcheurs d'ici peuvent voir ce qui se fait sur l'autre continent et partager leurs connaissances et leurs idées avec d'autres pêcheurs. Des projets peuvent ensuite être entrepris sur la base de ces nouvelles idées.

Gestionnaire

On vient d'envoyer des pêcheurs en Espagne et en Finlande voir comment les choses se passent par là-bas et voir si l'on ne peut pas adapter certaines de leurs idées au Québec. De cette façon-là nous pouvons échanger des idées. Ce n'est pas la première fois qu'on fait ça et chaque fois lorsque les pêcheurs reviennent ils disent « on a de bonnes idées au Québec ».

Une des associations rencontrées dépend beaucoup des subventions pour financer les projets qu'elle va mettre en place et cela a pour conséquence d'influencer le type de projet qui sera mis en place. À cet égard, les pêcheurs ne sont pas consultés à l'étape de la création du projet. Le gestionnaire rencontré aimerait beaucoup améliorer la communication avec son équipe afin qu'ils aient leur mot à dire à cette étape.

Gestionnaire

Beaucoup de nos projets sont établis en fonction des subventions disponibles. C'est donc moi qui prends la décision d'aller de l'avant avec un projet et ensuite je le présente à l'équipe. Je sais que certaines personnes se questionnent sur la justification de certains projets, mais ils continuent de me soutenir. Je dois trouver une façon de les impliquer davantage.

Finalement, il semble y avoir un problème de communication entre les pêcheurs et les biologistes qui travaillent eux aussi sur le projet. Tous les pêcheurs rencontrés m'ont parlé de ce problème. Les biologistes semblent avoir de la difficulté à adapter le protocole des tâches à réaliser aux réalités d'un pêcheur en mer. À cet effet, les pêcheurs aimeraient être consultés davantage dans la préparation du projet afin d'apporter leur expertise aux biologistes.

4.2 BILAN

Tableau 1 : Résumé des concepts clés tirés des entretiens avec les participants

États psychologiques	Gestionnaires	Pêcheurs
Confiance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nécessaire à la réalisation du projet ▪ Équité envers les pêcheurs participant à son projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconnaissance des connaissances et de l'expérience du pêcheur
Soutien	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prépondérance de la gestion humaine sur le soutien technique 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incertitude face au soutien à recevoir de la part du gestionnaire
Justice	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Difficilement atteignable 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Engagement nécessaire afin d'être inclus dans le projet
Pouvoir d'agir	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion des attentes afin de cibler les besoins du pêcheur 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacité d'adaptation afin de réaliser les tâches demandées
Reconnaissance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La reconnaissance est peu valorisée par les gestionnaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La participation au projet est une source de fierté pour le pêcheur
Communication	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La communication avec le pêcheur doit être réalisée de façon transparente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une communication efficace crée un sentiment d'inclusion du pêcheur dans le projet

CHAPITRE 5

DISCUSSION DES RÉSULTATS

Après avoir présenté les données issues de nos entretiens, il convient maintenant de les analyser. Dans un premier temps, il semble important de rappeler les objectifs de la présente étude. Dans un deuxième temps, nous décortiquerons les catégories qui ont émergé à la suite du processus d'analyse inductive. Dans un troisième temps, les apports sur le plan pratique et théorique ainsi que les limites de cette recherche seront énoncés. Finalement, nous terminerons en identifiant quelques pistes de recherches qui pourraient être approfondies lors d'études ultérieures.

5.1 RAPPEL DE L'ETUDE

Le présent mémoire a pour but d'identifier les facteurs sur le plan humain pouvant favoriser la pérennisation des projets mis en place dans le domaine des pêches et de l'aquaculture. Comme démontré dans la recension des écrits, le facteur humain a très peu été étudié dans la gestion de projet, la plupart des auteurs se contentant d'analyser le succès d'un projet selon l'angle du coût du projet versus le temps pour le réaliser. À notre connaissance, la seule étude s'étant intéressée à la place de l'humain dans la gestion de projet est celle de Boyer (2013) sur la mobilisation des employés dans une firme informatique. Nous pensons aussi que la mobilisation peut être un outil important pour les gestionnaires dans la réalisation des objectifs visés par un projet. Nous avons donc choisi d'étudier cette problématique et de l'appliquer dans le domaine des pêches qui fonctionne

également par projet, car certains projets n'ont pas remporté le succès escompté et nous voulons voir si le facteur humain joue un rôle dans l'atteinte des objectifs visés.

De façon plus spécifique, l'objectif de la présente étude est de vérifier si les états psychologiques énoncés dans le modèle sur la mobilisation de Tremblay et Simard (2005) peuvent s'appliquer dans un contexte de fonctionnement par projet. Du même coup, avec les données recueillies, il a été possible d'approfondir cet objectif de recherche en sous-objectifs. Nous voulons également déterminer quels sont les états psychologiques qui sont les plus significatifs pour les gestionnaires et les pêcheurs rencontrés. Finalement, nous voulons voir si de nouvelles catégories qui ne sont pas présentes dans le modèle de Tremblay et Simard (2005) peuvent émerger et venir teinter nos résultats.

5.2 DISCUSSION DES RESULTATS OBTENUS

5.2.1 La confiance

La confiance est définie par Mayer *et al.*, (1995) comme « la propension à attribuer des intentions positives à l'autre partie à notre égard en nous appuyant sur ses paroles, ses actions et ses décisions ». Selon Whitener *et al.*, (1998), la responsabilité d'établir un climat de confiance favorisant la mobilisation fait partie du rôle d'un gestionnaire. À la suite de la collecte de données, des informations contradictoires ont émergées et ce sont les gestionnaires qui ont indiqué avoir vécu une rupture du lien de confiance envers le pêcheur participant au projet. Étant donné que le lien de confiance fut brisé, l'avenir du projet était incertain au moment de la rencontre. Le défi du gestionnaire dans cette situation est de parvenir à rétablir le climat de confiance avant de poursuivre le projet. Il est important de restaurer la confiance au sein de l'équipe de projet, car il peut s'agir d'un puissant levier de mobilisation.

5.2.2 Le soutien

Tremblay et Simard (2005) définissent le soutien comme le sentiment d'engagement d'autrui à son égard. C'est la perception d'une prise en charge de la situation par l'autre quand le besoin se présente. Selon les pêcheurs rencontrés, lorsqu'un problème se présente le gestionnaire de projet intervient sans tarder, car les équipes de projet sont composées de très peu de membres. L'intervention rapide du gestionnaire permet de régler la problématique et de recentrer le projet en fonction des objectifs. Les organisations interpellées ont mentionné être en mesure de s'adapter rapidement à toute situation étant donné qu'il n'y a pas d'intermédiaire entre le gestionnaire et le pêcheur. Si un problème survient, le pêcheur peut demander de l'aide au gestionnaire. Le pêcheur exerce son métier en mer alors que le gestionnaire coordonne les activités à partir de son bureau. La relation liant les deux parties se base donc sur la conviction qu'une aide sera disponible si des difficultés se présentent. Selon Eisenberger *et al.* (1986), une forte perception de soutien de l'employé (pêcheur) révèle le niveau d'engagement de l'employeur envers ses employés. Cette théorie permet d'expliquer pourquoi les pêcheurs vont effectuer leurs travaux en mer malgré la distance qui les sépare du gestionnaire. Le soutien possède une valeur mobilisatrice lorsqu'il comble certains besoins socio-émotionnels (Rhoades et Eisenberger, 2002). Ces auteurs affirment que le besoin d'inclusion peut être satisfait par des actions de soutien répétées. À notre avis, ces actions sont ce qui permet d'unir le pêcheur et le gestionnaire dans le travail même si ceux-ci ne se trouvent pas sur le même lieu.

5.2.3 La perception de justice

Aux premiers abords, la justice semble un élément peu important dans la relation liant les gestionnaires de projet aux pêcheurs. Les deux parties ont affirmé à l'unanimité

que cet état psychologique ne posait pas problème lors du déroulement d'un projet. En effet, selon les gens rencontrés, la participation au projet repose sur une base volontaire ce qui a pour conséquence d'impliquer seulement une partie des pêcheurs. Du côté des pêcheurs, ils affirment que s'ils ressentent une iniquité dans le processus de sélection, ils n'ont qu'à s'impliquer davantage.

Toutefois en approfondissant les réponses des personnes rencontrées, il est possible de percevoir que la justice occupe une place plus grande qu'anticipée au départ. Un des gestionnaires rencontré a affirmé avoir déjà dû composer avec des pêcheurs qui souhaitaient obtenir davantage de récompenses que leurs collègues. Le gestionnaire en question a donc dû établir une ligne directrice ferme concernant les récompenses. Ce genre de comportement est en accord avec les travaux d'Adams (1965). Ce chercheur affirme qu'un employé est intéressé davantage par des résultats justes que par des résultats peut-être plus gratifiants, mais distribués plus inégalement. Cette forme de justice est appelée justice distributive. Selon Organ (1990), une personne qui ressent un sentiment d'équité sera plus encline à adopter des comportements de mobilisation. Les pêcheurs ont minimisé le rôle de la justice dans nos rencontres. Une hypothèse expliquant pourquoi ce prérequis semble peu important pour les deux parties se situe dans le rôle que les gestionnaires jouent dans la mise en place des projets. Comme mentionné plus haut dans l'exemple, si les gestionnaires établissent une vision claire de leur mode de gestion, les pêcheurs ont alors l'heure juste concernant leurs responsabilités et cela influence positivement leur perception d'être traité de façon juste.

Tremblay et Simard (2005) identifient deux autres formes de justice dans leur modèle sur la mobilisation : la justice procédurale et interactionnelle. Nous verrons comment ces deux formes de justice s'articulent dans la dynamique d'un projet. Dans le cas de la justice procédurale, l'accent est placé sur l'équité durant le déroulement du processus décisionnel (la mise en place d'un projet) ou sur les décisions menant aux résultats

(orientation du projet). Les gestionnaires ont reconnu que les pêcheurs étaient peu consultés dans la conception d'un projet. En effet, les gestionnaires ont des contraintes principalement reliées au financement des projets qui les empêchent de pouvoir consulter davantage les pêcheurs lors de la création d'un projet. Les pêcheurs quant à eux affirment qu'ils aimeraient avoir une plus grande influence lors de la mise en place d'un projet, car parfois des projets sont lancés et ne correspondent pas nécessairement aux besoins des pêcheurs. Pour ce qui est des décisions menant aux résultats, les pêcheurs sont davantage consultés. Lorsque le projet est lancé, un protocole avec les tâches à effectuer est établi. Une fois en mer, le pêcheur possède une emprise sur les décisions menant aux résultats, car le protocole doit souvent être adapté aux réalités changeantes qui prévalent sur l'eau. Le gestionnaire de projet n'étant pas présent à bord du bateau lors de la réalisation du projet, il doit se fier à l'expérience du pêcheur.

Enfin, la justice interactionnelle selon Organ (1990) concerne le traitement interpersonnel que reçoit une personne tout au long de la réalisation de ses tâches. Ce concept renvoie à la notion de respect et dignité de l'employé tout au long du déroulement du projet. Cet aspect ne semble pas poser problème dans le déroulement d'un projet, car il n'est pas ressorti lors de l'analyse des données que ce soit de manière positive ou négative. Toutefois, les pêcheurs rencontrés lors de la récolte de données ont mentionné avoir une bonne collaboration avec le gestionnaire de projet et celui-ci fait preuve de disponibilité afin d'épauler le pêcheur du mieux possible dans le déroulement des projets concernés.

5.2.4 La perception de pouvoir d'agir

Tremblay et Simard (2005) identifient deux types de pouvoir d'agir : structurel et psychologique. Le pouvoir d'agir structurel se rapporte comme un ensemble de pratique

organisationnelle visant à donner à l'employé plus de pouvoir, de contrôle et d'autorité (Niehoff et al., 2001; cités par Tremblay et Simard, 2005).

Dans un premier temps, la perspective structurelle fait référence aux pratiques organisationnelles favorisant le pouvoir d'agir (Niehoff et al., 2001; cités par Tremblay et Simard, 2005). Ces pratiques sont mises en place par les gestionnaires de projet et prennent la forme principalement de règles ou de politiques organisationnelles visant à encourager l'autonomie des pêcheurs. Les gestionnaires rencontrés ont mentionné être interpellés par la question de l'autonomie des pêcheurs. Dans le cas d'un projet, l'autonomie n'est pas stimulée par des politiques organisationnelles, mais de façon implicite. Une fois en mer, le pêcheur n'a d'autre choix que d'être autonome afin d'accomplir les tâches qui lui sont demandées. Le succès d'un projet est basé en partie sur la capacité du pêcheur à trouver des solutions et à s'adapter lorsqu'un problème survient.

Dans un deuxième temps, la perspective psychologique fait référence aux quatre cognitions identifiées par Spreitzer (1995) : le sentiment de signification, le sentiment de compétence, le sentiment d'autodétermination et le sentiment d'impact. Bien entendu, cet aspect du pouvoir d'agir est rattaché à l'expérience vécue par les pêcheurs contrairement à la perspective structurelle. Ces quatre cognitions sont fortement ressorties lors des entretiens avec les gestionnaires de projet et les pêcheurs et nous les présenterons dans les prochaines lignes.

Le sentiment de signification est défini par Tremblay et Simard (2005) comme « l'adéquation entre les besoins en matière de rôles au travail et les valeurs, les croyances et les comportements des individus ». À la lumière des entretiens réalisés, nous avons noté que ce sentiment est très présent chez les pêcheurs étant donné que la transmission du savoir-faire et des valeurs s'effectue de manière générationnelle d'où l'importance de continuer à pérenniser l'exploitation des ressources.

Le sentiment de compétence est défini par Tremblay et Simard (2005) comme « la croyance que la personne possède les habiletés et les capacités nécessaires pour se conformer aux exigences quant au rendement de travail ». À la suite de la collecte de données, il est possible de constater que les pêcheurs semblent habiter par un fort sentiment de compétence dû à leur vaste expérience acquise dans des situations et contextes variés. Selon Dagenais-Desmarais et Privé (2010) le sentiment de compétence fait partie des cinq ingrédients du bien-être psychologique au travail avec entre autres la reconnaissance au travail que l'on retrouve dans le modèle de Tremblay et Simard (2005) ainsi que la volonté d'engagement au travail qui est le résultat de la mobilisation.

Le sentiment d'autodétermination est défini par Tremblay et Simard (2005) comme « la croyance que l'on possède suffisamment d'autonomie et de contrôle dans son travail et dans l'adoption de comportements ». Tous les projets sont balisés par un guide de procédures à suivre une fois sur le terrain. Dû à la nature changeante du terrain sur lequel les pêcheurs travaillent (la mer), ceux-ci sont souvent amenés à apporter des modifications aux protocoles. Les changements effectués en mer se basent sur les compétences et l'expérience des pêcheurs. Comme mentionné ci-dessus, le savoir-faire est fondé sur une transmission des connaissances de père en fils ce qui contribue à doter les pêcheurs d'un fort sentiment d'autodétermination.

Le sentiment d'impact est défini par Tremblay et Simard (2005) comme la perception de détenir une réelle influence sur les décisions stratégiques, administratives et opérationnelles. Nous avons noté lors de la conduite des entretiens que les pêcheurs possèdent un savoir-faire tributaire de leur grande expérience sur le terrain. Ceux-ci souhaiteraient que leurs connaissances soient davantage mises à contribution dans le déroulement d'un projet afin de mieux cibler les objectifs à atteindre.

5.2.5 La reconnaissance

La reconnaissance peut prendre deux formes : pécuniaire ou sociale (Tremblay et Simard, 2005). Premièrement, la reconnaissance pécuniaire représente une forme de gratitude en argent pour les services rendus liés au projet. Toutefois, certains auteurs ayant traité du sujet considèrent que ce type de reconnaissance doit être utilisé avec discernement, car des remerciements sous forme monétaire peuvent avoir des conséquences néfastes sur la motivation des employés (Deci et Ryan, 1985; cités par Tremblay et Simard, 2005) et Tsui *et al.* (1995) vont encore plus loin en avançant l'idée que le fait d'avoir une récompense de nature économique affecte l'investissement émotionnel du travailleur. Certaines organisations rencontrées offrent aux pêcheurs participant à un projet une récompense pécuniaire pour les remercier de leur travail, car ce dernier représente dans la plupart des cas une surcharge de travail. Les pêcheurs rencontrés qui ont eu droit à une reconnaissance pécuniaire ont mentionné être satisfaits du montant reçu pour la durée du travail effectuée. En ce sens, cette donnée appuie l'idée de Tremblay et Simard (2005) selon laquelle il est difficile de recruter du personnel fiable et qualifié sans reconnaître financièrement leur contribution au projet.

Deuxièmement, la reconnaissance sociale s'exprime de façon verbale (félicitations, remerciement ou rétroaction) ou non verbale (poignée de main ou tape dans le dos) entre le gestionnaire de projet et le pêcheur. Pour une minorité de pêcheurs, une reconnaissance pécuniaire est possible, toutefois dans la majorité des cas la reconnaissance prend une forme sociale. En effet, les gestionnaires rencontrés ont mentionné accorder plus ou moins d'importance à cet état psychologique. Cependant, lorsque la reconnaissance doit être manifestée de la part du gestionnaire envers le pêcheur, celle-ci prend la forme d'actions non verbales comme des félicitations, une poignée de main ou une tape dans le dos. Une recherche a démontré que le fait de poser certains gestes de reconnaissances est aussi

efficace que de reconnaître financièrement la contribution du pêcheur (Luthans et Stajkovic, 1999; cités par Tremblay et Simard, 2005).

5.2.6 La communication

La communication est un élément qui a émergé au fil des entretiens avec les gestionnaires et les pêcheurs, mais qui n'est pas présent dans le modèle de Tremblay et Simard (2005). Nous tenterons de démontrer dans les prochains paragraphes le rôle que peut jouer dans une mobilisation réussie et pourquoi cet élément est ressorti de nos conversations lors de la collecte de données.

Tout d'abord, la communication est ressortie, car il s'agit d'un élément fondamental de la gestion de projet (Briner, Geddes et Asting, 1993; cités par Garel, Giard et Midler, 2005). À notre avis, cet élément est nécessaire afin que tous se sentent engagés dans la réussite du projet. D'après nos résultats, la communication se trouve à la base des prérequis à la mobilisation, c'est-à-dire que sans cet élément la mobilisation semble vouée à l'échec. En plus, une communication inefficace peut affecter la productivité. La communication est un prérequis à la mobilisation qui a émergée, car une incompréhension existe entre les biologistes et les pêcheurs qui participent aux projets. La problématique concerne le manque de communication entre les deux parties. Lorsqu'un projet est mis en place, les pêcheurs sont peu consultés et peu informés des directions prises par le projet. En ce sens, lorsqu'il vient le temps de réaliser le projet, les objectifs ne correspondent pas toujours aux attentes des pêcheurs. Selon Ecovox (2005), la communication est un outil servant à sensibiliser et former à l'autre, à stimuler le changement, à trouver du soutien et à susciter la prise de conscience. Les organisations devraient donc utiliser la communication comme un levier de réussite organisationnelle. Les gestionnaires rencontrés ont avoué être mal outillés dans la gestion humaine de leurs ressources. En ce sens, des formations axées sur la

communication organisationnelle peuvent fournir des stratégies qui permettront au gestionnaire d'améliorer les relations au sein de l'équipe de projet.

5.3 LIMITES ET FUTURES AVENUES DE RECHERCHE

5.3.1 Limites de l'étude

Malgré les efforts déployés pour assurer la conformité de la présente recherche sur les plans théorique, méthodologique et pratique, certaines limites de l'étude doivent être mises en lumière. Tout d'abord, comme nous l'avons mentionné à plusieurs reprises, la mobilisation en contexte de projet est un sujet peu abordé dans les études jusqu'à présent. Le présent travail constitue donc à notre connaissance un des premiers travaux à s'intéresser à ce sujet avec l'étude de Boyer (2013). La nature même du travail (recherche qualitative) ainsi que la posture épistémologique (interprétativisme) apportent certaines réflexions qu'il faut prendre en considération lors de l'évaluation de la présente étude.

Premièrement, une des limites de l'étude concerne l'échantillonnage, d'abord de par la stratégie utilisée et ensuite de par sa taille. Dans un premier temps, la stratégie d'échantillonnage repose sur des contacts par réseaux. Cette méthode donne d'excellents résultats afin de trouver des participants intéressés à participer à l'étude. Toutefois, les personnes qui nous sont référées proviennent tous du même milieu qui est assez restreint en nombre, c'est-à-dire les gens nous réfèrent à d'autres qui sont également impliqués dans des projets. Ils auraient pu être intéressants de rencontrer des pêcheurs qui ont abandonné des projets. Dans un deuxième temps, un petit nombre de questionnaires et de pêcheurs ont été rencontrés afin de récolter les données. Bien que ce nombre restreint limite les possibilités de généralisation des résultats, nous croyons que les personnes rencontrées dressent un portrait assez juste de la réalité gaspésienne au niveau des pêches.

Dans un deuxième temps, aucun questionnaire sur la mobilisation n'existe à notre connaissance que ce soit au niveau qualitatif ou quantitatif. Nous avons donc dû procéder à la conception du guide d'entretien ce qui influence la validité interne et externe des données recueillies. Afin d'assurer la validité des résultats, nous avons présenté les données récoltées avec la catégorie qui a émergé à quelques-uns des participants à l'étude. Ces derniers ont confirmé que cela représentait bien leur pensée. La validité externe, quant à elle, est plus difficile à établir dû à l'impossibilité de généraliser nos résultats. Notre étude présente un caractère exploratoire en conséquence du peu d'informations disponibles sur la mobilisation en contexte de projet. C'est pourquoi nous proposons à des chercheurs souhaitant explorer le sujet de valider nos conclusions.

5.3.2 Avenue de recherche

Plusieurs pistes de recherches semblent possibles à la lumière de la littérature consultée et des résultats obtenus dans le cadre de cette recherche. Dans un premier temps, nous avons pu confirmer que le modèle de Tremblay et Simard (2005) peut être appliqué au contexte de fonctionnement par projet, toutefois, nos résultats ne peuvent être généralisés. Nous croyons que ce champ d'études peut être approfondi par d'autres chercheurs s'intéressant à la mobilisation. Bichon (2005) note que la plupart des chercheurs utilisent une définition large du concept de mobilisation (Wils *et al.*, 1998; Guerrero et Sire, 2001) et adopte le point de vue organisationnel lorsqu'ils traitent de ce sujet. À notre avis, la mobilisation repose sur une dynamique d'échange entre l'organisation et les employés, comme le démontre la nouvelle catégorie (communication) qui a émergée lors de l'analyse de nos données. En effet, il s'agit d'un lien bilatéral qui unit les deux parties ce qui met en lumière un aspect peu documenté dans les études consultées. En ce sens, d'un point de vue organisationnel, les projets de recherche futurs devraient se concentrer sur la mobilisation

du point de vue de l'employé afin d'étoffer les connaissances déjà produites. De plus, comme la mobilisation constitue un facteur de succès et de pérennisation des innovations introduites par les projets, que la communication est aussi un élément crucial de cette mobilisation, il serait pertinent d'identifier d'autres axes de recherches de nature plus quantitative.

Une autre avenue de recherche concerne les organisations et les associations œuvrant dans le domaine des pêches. Leur modèle d'affaires repose sur l'embauche de chargés de projets qui ont pour mandat de développer des pratiques innovantes qui auront une influence positive sur le quotidien des pêcheurs. Donc, du point de vue organisationnel, il est essentiel que le chargé de projet soit en mesure de mobiliser les pêcheurs afin de les rallier à l'atteinte des objectifs visés pour atteindre une bonne performance organisationnelle. Pour ce faire, le chargé de projet doit avoir les compétences nécessaires tant sur le plan humain qu'au niveau académique. Il pourrait être intéressant de réaliser une étude approfondie sur le parcours académique des chargés de projet dans le domaine des pêches. Ainsi, nous pourrions mieux cibler les causes des problèmes au niveau de la mobilisation. Dans le même ordre d'idées, il serait intéressant d'explorer l'expertise nécessaire pour mobiliser des pêcheurs dans un contexte où l'adhésion au projet est particulièrement difficile.

Finalement, au niveau de la gestion des personnes en milieu de travail, le présent travail constitue une façon pour les chercheurs d'examiner les nouvelles formes d'organisations du travail qui touchent le monde des pêches depuis quelques décennies. Cette industrie est en pleine évolution que ce soit au niveau de la récolte et de la transformation de la ressource, de sa consommation et de sa mise en valeur. Il serait intéressant de sonder les réactions des pêcheurs face à ces changements. Eux qui étaient habitués à s'occuper de leurs propres affaires, comment réagissent-ils à toutes ces transformations ?

CONCLUSION GÉNÉRALE

Les objectifs de la présente étude ont été atteints. Nous avons pu confirmer que le modèle de Tremblay et Simard (2005) sur la mobilisation peut être appliqué dans un contexte de fonctionnement par projet. La confiance, le soutien et le pouvoir d'agir sont les trois états psychologiques qui semblent être les plus significatifs pour les pêcheurs et les gestionnaires. Les cinq états psychologiques (confiance, soutien, justice, pouvoir d'agir et reconnaissance) sont présents dans les relations qui unissent gestionnaires de projet et pêcheurs. Toutefois, un nouvel élément a émergé des entrevues menées dans le cadre de la présente étude. Il s'agit de la communication.

Un climat de travail mobilisateur peut avoir des effets bénéfiques dans un contexte de fonctionnement par projet. La confiance est un élément essentiel dans la réalisation d'un projet. Sans la présence de cet état psychologique dans la relation entre gestionnaire et pêcheur, le projet ne pourra avoir lieu. La confiance, à la lumière de nos résultats, ne semble pas être un état psychologique dont la responsabilité incombe seulement au gestionnaire comme le démontre le modèle de Tremblay et Simard (2005). Le pêcheur a également un rôle à jouer dans le maintien de la relation de confiance.

Le soutien est l'état psychologique du modèle de Tremblay et Simard (2005) qui est le plus précaire dans la relation entre pêcheurs et gestionnaires et renvoie directement à la notion de confiance. Les gestionnaires ne se situant pas sur les lieux de travail des pêcheurs (en mer), le pêcheur a besoin d'avoir confiance en son gestionnaire pour le soutenir lorsque des difficultés surviennent. Le soutien dans ce contexte est également limité, car certaines situations peuvent être réglées par contact téléphonique, mais d'autres situations nécessitent

un délai plus long avant qu'une aide soit apportée ce qui met en évidence la capacité d'adaptation du pêcheur à des situations changeantes. Malgré la distance, les deux parties ont affirmé que les actions de soutien se déroulaient bien lorsque nécessaires.

La justice est un état psychologique qui, au départ, semblait peu présent dans les relations entre gestionnaires et pêcheurs. Toutefois, en analysant les réponses des gestionnaires, il a été possible de voir apparaître certaines situations où le principe de justice peut être menacé. Par exemple, un pêcheur qui souhaite obtenir davantage que ses collègues pour sa participation à un projet. La justice repose donc sur la capacité du gestionnaire à agir de façon transparente et égalitaire.

Le pouvoir d'agir est un état psychologique important dans le déroulement d'un projet se déroulant en mer. Comme expliqué plus tôt, le gestionnaire de projet doit travailler à distance ce qui laisse beaucoup d'autonomie au pêcheur. Ce dernier doit donc utiliser ses compétences afin de s'adapter rapidement à toute situation qui pourrait se présenter en mer et dont le gestionnaire ne pourrait apporter d'aide.

Les gestionnaires utilisent les formes de reconnaissances sociales et pécuniaires afin de remercier les pêcheurs pour leur participation dans la réalisation de différents projets. Les pêcheurs se sont montrés satisfaits des mesures mises en place tout en indiquant que la reconnaissance n'est pas l'élément le plus important pour eux.

En conclusion de notre analyse, la communication a émergé comme un prérequis aux états psychologiques proposés dans le modèle de Tremblay et Simard (2005). Giroux (2009) démontre que la communication est nécessaire afin de mobiliser les employés. La communication concerne autant les gestionnaires que les pêcheurs. Les gestionnaires doivent être en mesure de donner des directives claires et exprimer de la rétroaction afin que les pêcheurs puissent ajuster leurs actions. De leur côté, les pêcheurs doivent être

capables de discuter avec le gestionnaire des problèmes qu'ils rencontrent afin que le projet puisse se réaliser sans problème.

Enfin, la confirmation que la mobilisation est un phénomène qui se manifeste dans un contexte de fonctionnement par projet est une bonne nouvelle pour les gestionnaires sur le plan pratique. En effet, ces derniers pourront se questionner sur leur façon de faire et essayer d'intégrer des éléments du modèle de Tremblay et Simard (2005) dans la gestion quotidienne de leurs ressources humaines. Sur le plan théorique, des éléments intéressants sont ressortis de notre étude. Tout d'abord, la justice est un état psychologique qui a été banalisée par les pêcheurs et les gestionnaires lors de nos entrevues. Cependant, en analysant les réponses obtenues nous avons été en mesure de constater que la justice est un concept important dont les gestionnaires doivent tenir compte afin de gérer les attentes de tous face au projet à réaliser. La communication est un nouvel élément qui a émergé à la suite des discussions avec les pêcheurs et gestionnaires. Une mobilisation réussie semble nécessiter une communication efficace. Toutefois, l'apport de la communication dans la mobilisation devra être validé par de futures études.

ANNEXE I
CERTIFICAT D'ÉTHIQUE



CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Titulaire du projet :	Nicolas Cormier-Henry
Nom du programme :	Maitrise en gestion des personnes en milieu de travail
Nom du directeur :	Andrée-Ann Deschênes et Claude Rioux
Titre du projet :	Facteurs d'adhésions psychosociologiques et pérennité des acquis dans le domaine maritime : une application du modèle de Tremblay

Le CÉR de l'Université du Québec à Rimouski certifie, conjointement avec la personne titulaire de ce certificat, que le présent projet de recherche prévoit que les êtres humains qui y participent seront traités conformément aux principes de l'*Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains* ainsi qu'aux normes et principes en vigueur dans la *Politique d'éthique avec les êtres humains de l'UQAR (C2-D32)*.

Réservé au CÉR

N° de certificat :	CÉR-86-561
Période de validité du certificat :	Du 16 juin 2015 au 15 juin 2016

Frédéric Deschenaux, président par intérim du CÉR-UQAR

Date de la réunion : Sur courriel

ANNEXE II

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Formulaire de consentement

Titre de la recherche : Facteurs d'adhésions sur le plan humain et pérennité des acquis dans le domaine maritime : une application du modèle de Tremblay

Chercheur : Nicolas Cormier-Henry

Directeur de recherche : Madame Andrée-Ann Deschênes
Monsieur Claude Rioux

A) RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS

1. Objectifs de la recherche

Le projet de recherche consiste à identifier les facteurs d'adhésions, sur le plan humain, à considérer dans la pérennité des acquis d'un projet du domaine maritime. Cinq facteurs d'adhésions (Tremblay et Simard, 2005) seront utilisés : la confiance, le soutien, la justice, la reconnaissance et le pouvoir d'agir. En somme, la recherche consiste à identifier les facteurs sur le plan humain pouvant augmenter la mobilisation des gestionnaires et employés afin de favoriser la persistance des projets mis en place par ces entreprises, organismes ou associations.

2. Participation à la recherche

Votre participation à ce projet demande une heure de votre temps approximativement et prend la forme d'une entrevue. L'entrevue prend place à l'endroit choisit par le participant. Les questions de l'entrevue porteront sur les derniers projets auquel vous avez participé. En d'autres termes, nous discuterons de la place qu'occupent la confiance, le soutien, la justice, la reconnaissance et le pouvoir d'agir dans votre entreprise, organisation ou association et dans les projets menés par celles-ci. Avec votre accord, il se peut que vous soyez contacter ultérieurement si d'autres informations sont nécessaires.

3. Confidentialité, anonymat ou diffusion des informations

La confidentialité des informations récoltées se fera par la non divulgation des coordonnées personnelles (nom, prénom, date et lieu de naissance, sexe) lors de la diffusion des résultats de la recherche, la non-transmission des informations personnelles à des personnes extérieures au projet de recherche ou à des organismes (y compris concernant l'enregistrement audio). Enfin, la durée de conservation des renseignements collectés sera relative à la durée de la maîtrise. (y compris concernant l'enregistrement audio).

4. Avantages et inconvénients

En participant à cette recherche, vous ne courez pas de risques ou d'inconvénients particuliers. En participant à cette recherche, vous pourrez contribuer à l'avancement des connaissances sur les conditions psychologiques propices à la mobilisation favorisant la pérennité des projets du domaine maritime.

5. Droit de retrait

Votre participation est entièrement volontaire. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps par avis verbal, sans préjudice et sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec le chercheur, au numéro de téléphone indiqué à la dernière page de ce document. Si vous vous retirez de la recherche, les renseignements personnels et les données de recherche vous concernant et qui auront été recueillis au moment de votre retrait seront détruits.

6. Indemnité

Aucune compensation financière ne sera versée pour votre participation à la présente recherche.

B) CONSENTEMENT

Je déclare avoir pris connaissance des informations ci-dessus, avoir obtenu les réponses à mes questions sur ma participation à la recherche et comprendre le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de cette recherche.

Après réflexion et un délai raisonnable, je consens librement à prendre part à cette recherche. Je sais que je peux me retirer en tout temps sans préjudice et sans devoir justifier ma décision.

Signature : _____ Date : _____

Nom : _____ Prénom : _____

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de l'étude et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature du chercheur : _____
(ou de son représentant) _____ Date : _____

Nom : _____ Prénom : _____

Pour toute question relative à la recherche, ou pour vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer

avec _____ Nicolas Cormier-Henry _____, chercheur,

au numéro de téléphone suivant : (418) 751-4416 _____ ou à l'adresse de courriel suivante :

_____ nicolas.henry@hotmail.com _____

Un exemplaire du formulaire d'information et de consentement signé doit être remis au participant

ANNEXE III

QUESTIONNAIRES DISTRIBUÉS AUX PÊCHEURS

Guide d'entretien des exécutants de projets

Intro

Dans le cadre de mon mémoire de maîtrise, j'ai décidé de m'interroger sur la place qu'occupent les facteurs psychosociologiques dans la pérennité des acquis d'un projet du domaine maritime. Notre discussion s'articulera autour de cinq états psychologiques. Premièrement, nous parlerons de l'importance de la confiance envers l'organisation ou association qui initie le projet. Deuxièmement, nous discuterons des différentes formes de soutien offertes aux gens sur le terrain, comme vous, par l'organisation ou l'entreprise qui initie le projet. Troisièmement, nous parlerons de la justice au sein des projets, de la façon de préserver l'équité au sein de l'équipe de travail. Quatrièmement, nous discuterons du pouvoir d'agir, de votre perception d'être autonome une fois le projet lancé. Finalement, nous discuterons de la reconnaissance du travail que vous accomplissez.

Présentation du formulaire de consentement.

Puis-je enregistrer cette conversation ?

Questions sociodémographiques

Âge: 21-25 ans
26-30 ans
31-35 ans
36-40 ans
41-45 ans
46-50 ans
51-55 ans
56-60 ans
61-65 ans
66-70 ans
70-74 ans

Quelle est votre expérience professionnelle ?

Quelles études avez-vous effectuées ?

Guide d'entretien des exécutants de projets

Intro

Dans le cadre de mon mémoire de maîtrise, j'ai décidé de m'interroger sur la place qu'occupent les facteurs psychosociologiques dans la pérennité des acquis d'un projet du domaine maritime. Notre discussion s'articulera autour de cinq états psychologiques. Premièrement, nous parlerons de l'importance de la confiance envers l'organisation ou association qui initie le projet. Deuxièmement, nous discuterons des différentes formes de soutien offertes aux gens sur le terrain, comme vous, par l'organisation ou l'entreprise qui initie le projet. Troisièmement, nous parlerons de la justice au sein des projets, de la façon de préserver l'équité au sein de l'équipe de travail. Quatrièmement, nous discuterons du pouvoir d'agir, de votre perception d'être autonome une fois le projet lancé. Finalement, nous discuterons de la reconnaissance du travail que vous accomplissez.

Présentation du formulaire de consentement.

Puis-je enregistrer cette conversation ?

Questions sociodémographiques

Âge: 21-25 ans
 26-30 ans
 31-35 ans
 36-40 ans
 41-45 ans
 46-50 ans
 51-55 ans
 56-60 ans
 61-65 ans
 66-70 ans
 70-74 ans

Quelle est votre expérience professionnelle ?

Quelles études avez-vous effectuées ?

Thème 2: Soutien

Ensuite, nous allons aborder le soutien. **Le soutien est le sentiment d'engagement d'autrui à son égard. C'est la perception de prise en charge par l'entreprise ou l'association quand le besoin se présente.**

9. Il arrive que durant l'exécution d'un projet, vous puissiez rencontrer des difficultés que ce soit un questionnement, un problème technique, personnel ou autre. Avez-vous l'impression de devoir vous débrouiller par vous même afin de surmonter ces difficultés ?

10. Lorsque vous éprouvez des difficultés, est-ce que la personne responsable du projet est disponible pour vous épauler ?

11. À qui faites-vous appel en premier pour vous dépanner ? Vos collègues ou le coordonnateur du projet ? Pourquoi ? La réponse est-elle suffisamment rapide selon vous ?

12. Croyez-vous avoir tous les outils pour mener à bien les tâches qui vous sont demandées ?

13. Sur une échelle de 1 à 5 (5 étant un élément indispensable et 1 très peu important) quelle valeur accorderiez-vous au soutien dans la pérennité des projets ?

Thème 3: Justice

Troisièmement, nous allons examiner le concept de justice. **La justice est le sentiment d'être traité correctement par l'organisation et ses représentants. C'est la perception que la distribution des résultats et ressources est équitable, que la prise de décision est impartiale et que les critères et les règles sont connus et appliqués. Le traitement interpersonnel est respectueux.**

15. Lorsqu'un projet est mis en place, est-ce que vous avez les mêmes tâches à accomplir que vos collègues ? Sinon, comment est déterminé qui accomplit quoi pendant le projet ?

16 . Est-ce possible pour vous en tant que membre de votre association ou entreprise de refuser de participer à un projet ?

17. Sur une échelle de 1 à 5 (5 étant un élément indispensable et 1 très peu important) quelle valeur accorderiez-vous à la justice dans la pérennité des projets ?

Thème 4: Pouvoir d'agir

Quatrièmement, nous allons aborder le concept de pouvoir d'agir. **Le pouvoir d'agir est un sentiment d'influence, d'habilitation et de responsabilisation à l'égard de son travail et du devenir organisationnel. C'est la perception de posséder une capacité d'action qui ne nécessite pas l'approbation d'un supérieur. C'est la possibilité de régler des problèmes, de proposer des solutions.**

18. Une fois le projet lancé par le coordonnateur, est-ce qu'on vous explique qu'elles seront les étapes à accomplir une fois en mer ? Écrivez ou orales ? Sont-elles trop strictes ou rigides ou pouvez-vous les adapter selon votre expérience (ou d'autres critères) ?

19. Selon vous, le projet auquel vous avez participé (ou les projets) représente-t-il un surplus de travail ? Auriez-vous aimé y consacrer plus de temps ? Pourquoi ?

20 . Le pouvoir d'agir est la perception de posséder une capacité d'action. En ce sens, en tant que participant dans un projet, que les tâches que vous avez à accomplir ont un impact réel sur la réussite du projet ?

21. Est-ce que le rôle qui vous est accordé dans le projet correspond à vos attentes ? Pourquoi ?

22. Avez-vous eu l'occasion de donner votre opinion au cours de la réalisation du projet ?

23. Si oui, cette prise de parole est-elle encouragée, sollicitée ?

24. Sur une échelle de 1 à 5 (5 étant un élément indispensable et 1 très peu important) quelle valeur accorderiez-vous à la justice dans la pérennité des projets ?

Thème 5: Reconnaissance

Cinquièmement, nous allons aborder le thème de la reconnaissance. **La reconnaissance est le sentiment qu'une organisation et les acteurs qui y évoluent témoignent de l'appréciation pour les efforts et les réalisations. C'est la perception de partager publiquement et collectivement les fruits de la mobilisation.**

25. À l'échéance du projet, est-ce qu'un bilan est fait ? La contribution de chacun est elle soulignée ou identifiée ou est davantage reconnue en tant que groupe ?
26. Votre contribution est-elle aussi évaluée durant le déroulement du projet ?
27. S'il y a lieu, comment qualifieriez-vous la reconnaissance de votre contribution ? Avez-vous apprécié la forme que cette reconnaissance a prise ?
28. Sur une échelle de 1 à 5 (5 étant un élément indispensable et 1 très peu important) quelle valeur accorderiez-vous à la reconnaissance dans la pérennité des projets ?

Thème 6: L'avenir

29. Le projet auquel vous avez contribué se poursuit-il ? Fait-il partie des activités habituelles (routine) ? Remplace-t-il une autre tâche que vous avez à accomplir habituellement ?
30. Lorsque le projet sera terminé, êtes-vous au courant si un autre projet vient le remplacer ?
31. Dans les prochains projets qui seront mis en place, de quelle façon aimeriez-vous être impliqué ou qu'est-ce que vous aimeriez changer ? Aimeriez-vous être davantage impliqué au niveau décisionnel ? Devenir vous-même coordonnateur d'un projet ?
32. En terminant, pouvez-vous nous indiquer des personnes qui selon vous pourrait accepter de répondre à ce genre de questionnaire tout en donnant un point de vue intéressant ?
33. Consentiriez-vous à une autre rencontre si j'avais besoin de plus de précisions ?

ANNEXE IV

GUIDE D'ENTRETIEN DES GESTIONNAIRES DE PROJETS

Guide d'entretien des gestionnaires de projets

Intro

Dans le cadre de mon mémoire de maîtrise, j'ai décidé de m'interroger sur la place qu'occupent les facteurs humains dans la pérennité des acquis d'un projet du domaine maritime. Notre discussion s'articulera autour de cinq facteurs humains. Premièrement, la confiance: comment l'instaurer, la garder, les effets de celle-ci sur le déroulement du projet. Deuxièmement, nous discuterons des différentes formes de soutien pouvant être offert par l'organisation aux personnes exécutant le projet. Troisièmement, nous parlerons de la justice au sein des projets, de la façon de préserver l'équité au sein de l'équipe de travail. Quatrièmement, nous discuterons du pouvoir d'agir des exécutants du projet et des possibilités d'augmenter leur autonomie. Finalement, nous discuterons des façons de reconnaître le travail des employés pendant le projet et à la fin du projet.

Présentation du formulaire de consentement.

Puis-je enregistrer cette conversation ?

Questions sociodémographiques

Âge: 21-25 ans
26-30 ans
31-35 ans
36-40 ans
41-45 ans
46-50 ans
51-55 ans
56-60 ans
61-65 ans
66-70 ans
70-74 ans

Quelle est votre expérience professionnelle en tant que gestionnaire ?

Quelles études avez-vous effectuées ?

Questions sur le rôle de l'interlocuteur

Parlez-moi des derniers projets qui viennent d'être complétés, sont en voie de l'être ou viennent de débiter.

Définition du projet:

Objectif(s) visé(s):

Date de début du projet:

Date de fin:

Votre rôle dans le projet:

Nombre de personnes impliquées (exécutants, partenaires, etc.):

Lorsque vous commencez un projet vous considérez-vous davantage comme un patron, un gestionnaire, un exécutant ou autre ? Pourquoi ?

Par rapport à vos fonctions, comment appelez-vous les gens exécutant le projet ? Pourquoi ?

Qui intervient dans l'exécution d'un projet ? Associés, membres, personnels, collaborateurs, etc. ? Préciser votre réponse.

Quel est votre rôle en tant que gestionnaire jusqu'à l'aboutissement d'un projet ? Est-ce possible d'avoir un exemple ?

Thème 1: Confiance

Le premier sujet que nous allons aborder est la confiance. Dans le cadre de mon projet, la confiance ***implique des notions de risques et d'interdépendance. C'est agir sur la foi de paroles et d'actions d'autrui. C'est également le sentiment que l'on peut se fier, que l'autre est de bonne foi.***

1. Quelle place occupe la confiance (selon la définition vue précédemment) dans l'adhésion des membres au projet présenté et dans son exécution ?
2. Selon vous, quels sont les moyens pour instaurer et conserver la confiance avec les exécutants et partenaires (selon la définition vue précédemment) dans la conduite d'un projet ?
3. Sur une échelle de 1 à 5 (5 étant un élément indispensable et 1 très peu important) quelle valeur accorderiez-vous à la confiance dans la pérennité des projets ?

Thème 2: Soutien

Ensuite, nous allons aborder le soutien. **Il arrive que durant l'exécution d'un projet, des personnes impliquées rencontrent des difficultés. Ils ont donc besoin d'aide et de soutien. Votre soutien dans ces moments peut renforcer la perception d'une prise en charge adéquate quand le besoin se présente. Le soutien est donc le sentiment d'engagement envers l'autre lorsqu'il a besoin d'aide.**

4. Lorsqu'une personne vit des difficultés au travail, en tant que gestionnaire, comment en êtes-vous informé ? Est-ce par des rencontres individuelles ? Une démarche de la personne impliquée ? une surveillance directe ? Ou par d'autres moyens ?
5. En tant que gestionnaire, avez-vous vécu une telle situation dans le passé et avez-vous pu, à votre satisfaction, aider la personne dans son travail ? Pourquoi ? Comment ?
6. La technologie étant un ensemble de savoirs et de pratiques, fondé sur des connaissances scientifiques, dans un domaine technique particulier. En prenant compte de cette définition, diriez-vous, toujours en vous basant sur

vosre expérience, que tous les partenaires du projet sont au même niveau en termes de connaissances, d'expériences ? Est-ce possible de réduire les écarts s'il y a lieu ? Comment pouvez-vous soutenir les exécutants face à cela ?

7. Sur une échelle de 1 à 5 (5 étant un élément indispensable et 1 très peu important) quelle valeur accorderiez-vous au soutien dans la pérennité des projets ?

Thème 3: Justice

Troisièmement, nous allons examiner le concept de justice. **La justice est le sentiment d'être traité correctement par l'organisation et ses représentants. C'est la perception que la distribution des résultats et ressources est équitable, que la prise de décision est impartiale et que les critères et les règles sont connus et appliqués. Le traitement interpersonnel est respectueux.**

8. Lorsque vous mettez en place un projet est-ce que tous vos membres/exécutants participent au projet ? Sinon, comment faites-vous pour choisir les participants ? Selon des critères précis ? Volontaires ? Pour leur expertise ? Ensuite, de quelle façon communiquez-vous cette décision aux personnes non choisies pour le projet ?

9 . À votre connaissance avez-vous déjà entendu parler ou reçu une plainte d'un partenaire ou exécutant d'un projet qui estimait n'avoir pas été traité équitablement ? Si oui, quel a été le processus pour régler la situation ? Sinon, quels moyens utilisées vous pour évitez que cela n'arrive ?

10. Est-il prévu un lieu ou un moment où tous les participants puissent s'exprimer sur la bonne marche du projet ? Pouvez-vous bénéficier de ces occasions ?

11. Sur une échelle de 1 à 5 (5 étant un élément indispensable et 1 très peu important) quelle valeur accorderiez-vous à la justice dans la pérennité des projets ?

Thème 4: Pouvoir d'agir

Quatrièmement, nous allons aborder le concept de pouvoir d'agir. **Le pouvoir d'agir fait référence à la capacité du gestionnaire à donner à l'exécutant un sentiment d'influence, d'habilitation et de responsabilisation à l'égard de son travail. C'est la perception de l'exécutant de posséder une capacité d'action, de pouvoir régler ses problèmes et de proposer des solutions.**

12. Il arrive qu'un projet laisse une autonomie plus ou moins grande aux exécutants. En tant que gestionnaire vous avez le pouvoir d'influencer le comportement des exécutants du projet. Quelles conditions doivent être réunies pour pouvoir accorder davantage de latitude aux exécutants ?
13. Comment et par qui le projet est-il préparé ? Est-ce que les exécutants font partie de cette étape ? Est-ce qu'ils peuvent apporter leurs suggestions à cette étape ou seulement lorsque le projet a pris forme ?
14. Comment se manifeste la rétroaction (la rétroaction étant le retour sur le comportement ou le travail accompli par une personne ou un groupe dans une situation donnée.) des exécutants ? Est-elle conduite de façon individuelle ou en groupe ?
15. À quel moment la rétroaction est-elle conduite dans le projet ? À ce moment, est-il trop tard pour modifier le projet déjà en cours ?
16. Existe-t-il une formule ou une façon structurée de favoriser la rétroaction ?
17. Sur une échelle de 1 à 5 (5 étant un élément indispensable et 1 très peu important) quelle valeur accorderiez-vous au pouvoir d'agir dans la pérennité des projets ?

Thème 5: Reconnaissance

Cinquièmement, nous allons aborder le thème de la reconnaissance. **La reconnaissance est le sentiment qu'une organisation et les acteurs qui y évoluent témoignent de l'appréciation pour les efforts et les réalisations. C'est la perception de partager publiquement et collectivement les fruits de la mobilisation.**

Il arrive que les résultats atteignent ou dépassent les objectifs.

18. Pouvez-vous identifier ces exécutants grâce à qui les objectifs ont été atteints ou dépassés ?

19. Pensez-vous qu'il soit important de les valoriser ? Sinon, pourquoi ? Si oui, comment ?

20. Pensez-vous qu'il soit important de faire connaître ces exécutants et leurs performances ?

21. En tant que gestionnaire, pouvez-vous faire savoir aux exécutants votre satisfaction ? Si oui de quelle façon ? Sinon pourquoi ?

22. Sur une échelle de 1 à 5 (5 étant un élément indispensable et 1 très peu important) quelle valeur accorderiez-vous à la reconnaissance dans la pérennité des projets ?

Thème 6: L'avenir

23. Parmi les projets déjà réalisés, certains se sont-ils poursuivis en étant intégrés de manière routinière dans les activités ?

24. En terminant, pouvez-vous nous indiquer des personnes qui selon vous pourrait accepter de répondre à ce genre de questionnaire tout en donnant un point de vue intéressant ?

25. Consentiriez-vous à une autre rencontre si j'avais besoin de plus de précisions ?

Je vous remercie du temps que vous m'avez accordé, de votre écoute et de votre disponibilité.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Adams, J. (1965). « Inequity in social exchange » dans Berkowitz, L. (dir), *Advance in Experimental Social Psychology*, vol. 2, Academic Press, pp. 267-299.
- Aubé, C. et Rousseau, V. (2009). « Des Équipes De Travail Efficaces ». *Gestion* 34, no. 2 : 60-67.
- Audet, Bélanger, Boivin, Déom et Mercier. (1986). La mobilisation des ressources humaines : tendances et impact. *Presses de l'Université Laval*. 199 pages.
- Baker, K.B., Greenwald, R.A., Walker, A.D.M., Bythrow, P.F., Zanetti, L.J., Potemra, T.A., Hardy, D.A., Rich, F.J. and Rino, C.L. (1986). A case study of plasma processes in the dayside cleft. *Journal of Geophysical Research*.
- Baron, X. (1993). « Les grands projets, instrument de succès de la gestion des ressources humaines? ». *Gérer et Comprendre*.
- Bélanger, Mélissa (2014). « Comment améliorer la pérennisation des projets de *Desarrollo*? Des lignes directrices pour cet organisme oeuvrant en Bolivie ».
- Belassi, W. et Tukel, O. I. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International Journal of Project Management* 14, pp. 141-151.
- Bertacchini, Yann. (2009). Petit guide à l'usage de l'Apprenti-Chercheur en Sciences Humaines & Sociales ESSAI Epistémologie & Méthodologie de Recherche en Sciences de l'Information & de la Communication. Collection Les E.T.I.C, *Presses Technologiques*, Toulon, pp. 4-156.
- Bichon, Arnaud. (2005). « Comment appréhender les comportements de mobilisation collective des salariés ». *Gestion* 30, no. 2 (2005): 50-59.

- Bies, R. et Moag, J. (1986). « Interactional justice : Communication criteria for fairness » dans Sheppard, B. (dir.). *Research on Negotiation in Organizations*, JAI Press, pp.43-55.
- Blais M. et Martineau S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives* 26 (2): 1-18.
- Blau, Peter M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons. 352 pages.
- Boyer, Cyril. (2013). « Étude exploratoire du concept de mobilisation individuelle et collective au sein des équipes de projet ». Mémoire de maîtrise: Sciences économiques et administratives. Université du Québec à Chicoutimi.
- Brière, Sophie et Denis, Proulx. (2013). « La réussite d'un projet de développement International : leçons d'expérience d'un cas Maroc-Canada ». *Revue Internationale des Sciences Administratives* 79, no. 1: 171-91.
- Briner, W., Geddes, M., et Hastings, C. (1993). *Le manager de projet : un leader*. Édition Afnor, Gestion.
- Cleland, David I., et R. Gareis. (1994). *Global project management handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Conein, Bernard. (2001). « le sociologue dans la nature. Pourquoi pas ? ». *Revue du Mauss*, vol. 17, no 1, pp. 293-301.
- Corriveau, G., et Larose, V. (2006). « Confidences de 101 gestionnaires de projet chevronnés sur le management de la phase conception des projets ». *Revue internationale sur le travail et la société*, vol. 4, n° 2, mai 2006, p. 75-104.
- Couillard, J. (1995). The Role of Project Risk in Determining Project Management Approach. *Project Management Journal*. Décembre, 1995, pp. 3-9.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *J. Organiz. Behav.*, 23: 927-946.

- Cropanzano, R., et Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.). *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 317–372). New York: Wiley.
- Dagenais-Desmarais, Véronique et Privé, Catherine. (2007). « Comment améliorer le bien-être psychologique au travail? ». *Gestion* 3/2010 (Vol. 35), p. 69-77.
- Doucet, Olivier, Gilles Simard, and Michel Tremblay. "Les Pratiques De Grh Comme Modérateurs Dans La Relation Entre Le Leadership, L Empowerment Et L Engagement Des Employés." Paper presented at the ASAC, 2007.
- Deci, E.L., et Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. New York, Plenum Press.
- Ecovox. (2005). *La communication et la mobilisation*, <<http://www.ecovox.ca/fr/communication-et-mobilisation.html>>. En ligne. Page consultée le 20 novembre 2016. Garel, Gilles, Giard, Vincent et Midler, Christophe. *Management de projet et gestion des ressources humaines*. Centre de recherche en gestion, 2005.
- Eisenberger, R., Hutchison, S., et Sowa, D. (1986). « Perceived organizational support ». *Journal of applied psychology*, vol. 71, p. 500-507.
- Eylon, D., et Bamberger, P. (2000). « Empowerment cognitions and empowerment act ». *Group and Organization Management*, vol. 25, numéro 4, p. 354-372.
- Fulmer, I. S., Gerhart, B., et Scott, K. S. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a 'great place to work' and firm performance. In: *Personnel Psychology*, 56: 965-993.
- Garel, Gilles. (2003). *Le management de projet*. Paris : Éditions La Découverte, 122 p. (Coll. Repères).
- Garel, Gilles, Giard, Vincent, Midler, Christophe. (2003). *Management de projet et gestion des ressources humaines*. In : Allouche J. Coord. *Encyclopédie des ressources humaines*. Paris : Vuibert, pp. 818-843.
- Gauvreau, C. (2000). *L'impact de la gestion des ressources humaines sur le succès des projets*.

- Gavard-Perret, Marie-Laure, David Gotteland, Christophe Haon et Alain Jolibert. (2012). *Méthodologie De La Recherche En Sciences De Gestion*. Pearson, Montreuil.
- Giroux, Nicole. (2009). « Communication et changement dans les organisations ». *Communication et organisation* [En ligne], 3 | 2009, mis en ligne le 26 mars 2012, URL : <http://communicationorganisation.revues.org/1615>.
- Glaser, B.G., et Strauss, A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago, IL : Aldine.
- Guerrero, Sylvie et Sire, Bruno. (2000). *Motivation to Train from Workers Perspective : Example of French Companies*. LIRHE - Université des sciences sociales Toulouse, Papers.
- Halman et Burger. (2002). Halman J. I. M., Burger G. T. N., « Evaluating effectiveness of project strat-ups : an exploratory study ». *International Journal of Project Management*, vol. 20, 2002, p. 81-89.
- Hazebrouck, J . M. (1994). Les facteurs clés de succès dans le management des projets. *Revue Internationale en gestion et management des projets*. 1, . 27 - 40.
- Heifetz, et Laurie. (1997). The work of leadership, *Harvard Business Review*, page. 124-134.
- Kalika, M. (2002). *E-GRH : évolution ou révolution*. Editions Liaisons : Paris.
- Kanfer, R. (1991). Motivation theory and industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, vol. 1: 76–170. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Larose, Valérie et Gilles Corriveau. « Management des Rh en contexte de projets ». *Revue française de gestion* 195, no. 5 (2009): 15-28.
- Lawler, E.E. (1986). *High Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*, Jossey-Bass.

- Lilin, C. (2009). « Du Nord au sud : prudence et sens du jeu dans la gestion de projet ». *Gérer et comprendre*, mars 2009, pp. 46-55.
- Loo, R. A. (2003). « A multi-level causal model for best practices in project management ». *Benchmarking : An International Journal*. vol. 10, n° 1, p. 29-36.
- Luthans, F., et Stajkovic, A.D. (1999). Reinforce for performance: The need to go beyond pay and even rewards. *Academy of Management Executive*, 13(2): 49-57.
- Madaule, S. (2005). « L'aide publique au développement ». *Le développement en projets, Conception-Réalisation – Études de cas*, France, L'Harmattan, 265 p.
- Marquis, Donald G. et D. L. Straight. (1965). « Organizational Factors in Project Performance ». Unpublished Working Paper, MIT Sloan School of Management.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., et Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709 –734.
- Meyer, John et A. Smith, Catherine. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*.
- Might, R.J., et Fisher, W.A. (1985). The role of structural factors in determining project management success. *IEEE Transactions in Engineering Management*, EM 32 (2).
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, Plan d'action 2013-2018,
<https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/Planactionpechesaquaculture.pdf>.
 En ligne, Page consultée le 5 mars 2017.
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, *Profil régional de l'industrie bioalimentaire au Québec*, 2015,
 <http://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Divers/Profilregionalbioalimentaire_GaspesieIleMadeleine.pdf>, Page consultée le 19 juin 2017.
- Mintzberg, H. (1989). The Structuring of Organizations. In: Asch D., Bowman C. (eds) Readings in Strategic Management. Palgrave, London.

- Morin EM, Savoie A, Beaudin G. (1994). L'efficacité de l'organisation : Conception intégrée. L'efficacité de l'organisation. Éditeur Gaétan Morin
- Morrison, E.W. (1996). « Organization Citizenship Behavior as a Critical Link Between HRM Practices and Service Quality ». *Human Resource Management*, 35(4), 493-512.
- Muriithi, Ndiritu and Crawford, Lynn. (2003). « Approaches to project management in Africa: Implications for international development projects ». *International journal of project management*. vol. 21 Iss. 5.
- Niehoff, B.P., Moorman, R.H., Blakely, G., Fuller, J. (2001). « The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment ». *Group and Organization Management*. vol. 26, p.193-213
- Organ, D. (1990). « The motivational basis of organizational citizenship behavior », *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, p.43-72.
- PICQ, T. (2005). *Miser sur l'imprévu. Management et leadership du changement émergent*, Gualino éditeur, Paris, 2005.
- Pinto, J.K. et Prescott, J.E. (1988). « Variations in critical success factors over the stages in the project life cycle ». *Journal of Management*. Vol. 14 No. 1, pp. 5-18.
- Pipponier, Anne. (2009). « L'individu est-il soluble dans le projet ? ». *Communication et organisation* [En ligne], 36 | 2009, mis en ligne le 14 mars 2011. < <http://communicationorganisation.revues.org/959> >
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., et Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors : A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26 (3), 513 - 563. doi: 10.1177/ 014920630002600307
- Radio-Canada. *La révolution tranquille du monde des pêches*. < <http://ici.radio-canada.ca/nouvelle/762295/gaspesie-peche-industrie-economie-exportation-crabe-crevette-homard> > En ligne. Page consulté le 12 février 2017.
- Ramaprasad, A. et A.N. Prakash. (2003). Emergent project management: How foreign managers can leverage local knowledge. *Int. J. Project Manage.*, 21: 199-205.

- Récopé, Michel, Pascal Lièvre, et Géraldine Rix-Lièvre. (2010). « L'engagement Des Acteurs Dans Un Projet: Motivation Déclarée Ou Mobilisation En Situation? Le Cas Des Expéditions Polaires». Paper presented at the 21ème Colloque de l'AGRH «Nouveaux comportements, nouvelles GRH?»
- Reeser, Clayton. (1968). « Some Potential Human Problems of the Project Form of Organization ». *Academy of Management Journal*, Vol 12: 459–467.
- Ressources, Sciences et Technologies marines, Miser sur l'innovation, <<http://www.accordrstm.ca/#statsCreneau>> page consultée le 9 juin 2017.
- Retour, D. (1998). Le développement de la coopération dans l'organisation et les politiques actuelles de gestion des ressources humaines sont-ils compatibles ?. Actes du colloque «La coopération dans les organisations : enjeux, formes et instruments» IAE de Lyon, 1998, p.32-48.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., et Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825–836.
- Rubin, I.M. et Seeling, W. (1967). « Experience as a factor in the selection and performance of project managers ». *IEEE Trans Eng Management*. p.131-134
- Saint-Onge, S., Haines III, V.Y., Aubin, I., Rousseau, C., Lagassé, G. (2005). « Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail ». *Gestion*, été 2005, vol. 30, n° 2.
- Saint-Onge et Haines. (2007). *Gestion des performances au travail : Bilan des connaissances*, 1ere édition; De Boeck; Bruxelles.
- Saubesty-Vallier, C. (2006). Quels apports du codage des données qualitatives? In : XVe Conférence Internationale de Management Stratégique. 2006, Annecy / Genève 13 - 16.
- Serieyx, H., (1987). *Mobiliser l'intelligence de l'entreprise*, Paris : Entreprise modern d'édition.
- Smith, C. A., Organ, D. W., et Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.

- Souder, William E. (1978). « Integrating Marketing and R&D Project Personnel within Innovation Projects: An Information Uncertainty Model ». *Journal of Management Studies*, Vol 29, No 4: 485–512.
- Spreitzer, G.M. (1995). « Psychological empowerment in the workplace : Dimensions, measurement, and validation ». *Academy of Management Journal*, vol. 38, numéro 5, p.1442, 1465.
- Tessier, Nathalie et Isabelle Bourdon (2009). « Le management des hommes : un défi pour la gestion des connaissances ». *La Revue des Sciences de Gestion* 2009/3 (n° 237-238), p. 35-42.
- Thibault, J. et L. Walker. (1975). *Procedural Justice: A social psychological Analysis*. Hillsdale, N.J., Lawrence Elbaum Associates.
- Tremblay, Michel, Denis Chênevert, Gilles Simard, Marie-Ève Lapalme, et Olivier Doucet. (2005). « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel: Le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail ». *Gestion* 30, no. 2 (2005): 69-78.
- Tremblay, Michel, et Gilles Simard. (2005). « La Mobilisation Du Personnel: L'art D'établir Un Climat D'échanges Favorable Basé Sur La Réciprocité ». *Gestion* 30, no. 2 (2005): 60-68.
- TREMBLAY, M. et WILS, T. (2005). La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous. *Gestion*, vol. 30, no 2, p. 37-49.
- Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W., et Hite, J.P. (1995). « Choice of Employee-Organization Relationship : Influence of External and Internal Organizational Factors ». in G.R Ferris (ed.) *Research In Personnel and Human Resource Management*, Greenwich, C.T : JAI Press, 1995, 117-151.
- Tyler, T., Lind, E. (1992). « A relational model of authority in groups » dans Zanna, M. (dir.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, p.115-191.
- Walton, R. (1985). From control to commitment in the workplace, *Harvard Business Review*, 63 (2)2, p. 77-84

- Wayne, S. J., Shore, L. M., et Liden., R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82–111.
- Wils, Thierry, Christiane Labelle. (2004). « Faut-il se soucier de ses professionnels pour les mobiliser ? : Une réanalyse de données ». *Relations industrielles* 59, n° 4 (2004) : 705–723.
- Wils, Thierry ; Labelle, Christiane; Guérin, Gilles; Tremblay, Michel. (1997). « Qu'est-Ce Que La Mobilisation Des Employés ? Le Point De Vue Des Professionnels En Ressources Humaines ».
- 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*, 1998, 573-585.
- Youker, R. (1999). « Managing international development project success ». *Project Management Journal*, Jun99, Vol. 30 Issue 2, p. 6-7.
- Zhang, Y. , et Wildemuth, B. M. (2009). Qualitative analysis of content. In B. Wildemuth (Ed.), *Applications of Social Research Methods to Questions in Information and Library Science* (pp.308-319). Westport, CT: Libraries Unlimited. [PDF](#)
- Zimri. (2011). La gestion des ressources humaines et le succès des projets : le cas des pays en voie de développement,
https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/5151/Zimri_Mohamed_2011_M%C3%A9moire.pdf?sequence=2

