

Université de Montréal

**Les différents sens du concept de mobilisation des ressources  
humaines, la perception des gestionnaires**

Par  
**Mathieu Alarie**

**École de Relations Industrielles  
Faculté des Arts et Sciences**



**Mémoire présenté à la Faculté des Études Supérieures en vue de l'obtention du  
grade de M. Sc. en Relations Industrielles, option Ressources Humaines et  
Management**

**Mathieu Alarie  
Janvier 2005**



HD  
4815  
U54  
2005  
V.021

**Direction des bibliothèques**

**AVIS**

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

**NOTICE**

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :  
Les différents sens du concept de mobilisation des ressources humaines, la perception des  
gestionnaires

Présenté par :  
Mathieu Alarie

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Marcel Simard  
président-rapporteur

Gilles Guérin  
directeur de recherche

Tania Saba  
membre du jury

## « La mobilisation des ressources humaines »

### Résumé

Avec une perception de départ à l'effet que le terme "mobilisation des ressources humaines" est depuis quelques années très utilisé, et qu'il semble difficile de trouver une définition claire et précise de ce qu'est un employé mobilisé, ce mémoire propose une définition du concept de mobilisation des ressources humaines dans son ensemble et tente de préciser ce qu'est un employé mobilisé. La revue de littérature a pour but de mettre en lumière les différentes définitions déjà existantes du terme mobilisation et de les comparer avec des concepts connexes, entre autres ceux du "commitment" et de l'implication.

La problématique démontre que les études existantes traitent de mobilisation en termes de pratiques organisationnelles visant à provoquer l'état de mobilisation des employés et qu'un manque de précision au sujet de ce qu'est un employé mobilisé se fait sentir.

L'auteur présente par la suite la méthodologie de sa recherche qui consiste à analyser soixante questionnaires qui ont été distribués à un échantillon de gestionnaires, qui sont aussi étudiants au second cycle à l'École des Hautes Études Commerciales. Cette étude vient se rajouter à un effort déjà amorcé par la communauté universitaire, de définir le concept de mobilisation.

Après avoir analysé les données dans le but de construire un modèle représentant le concept dans son ensemble incluant celui de l'individu mobilisé, l'auteur en arrive aux conclusions suivantes :

Le concept de mobilisation inclut 3 principales composantes :

- Le processus organisationnel dont le principal objectif est de mettre sur pied des pratiques permettant le partage de l'information, le partage du pouvoir, le partage des connaissances, la reconnaissance financière et non-financière, le respect de l'éthique humaine.
- Le processus individuel, voulant que l'employé en arrivera à se mobiliser en voyant certains besoins satisfaits (être utile, avoir des défis, s'accomplir, avoir une vision, être autonome, être impliqué, être reconnu, appartenir à un groupe). En plus de la nécessité de percevoir la réponse à certains besoins, l'employé se mobilisera aussi en ayant des cibles (objectifs) bien définies, en étant plongé dans l'action / en participant, en recevant des avantages.
- L'état de l'individu mobilisé se manifeste par des intentions et des perceptions positives reliées à l'organisation pour laquelle il travaille et au travail qu'il effectue dans l'organisation. L'individu mobilisé se comporte de manière à fournir des efforts au dessus de la normale dans l'exécution journalière de son travail, dans sa relation avec l'équipe de travail et dans sa relation avec l'organisation. Il se distingue donc des définitions de «commitment » de d'implication qui sont plus larges mais se rapproche du concept de la sous composante "affective commitment" faisant partie du modèle à trois composantes de Allen et Meyer (1991).

## **“La mobilisation des ressources humaines”**

### Liste des mots clés en français

“Commitment”

Implication

Engagement

Pratiques

Organisationnel

Individuel

État

Processus

Démobilisation

Hypothèses

## **“ Human Resources Mobilization”**

(translated from the french title “La mobilisation des ressources humaines”)

### List of key words

“Commitment”  
Implication  
Engagement  
Practices  
Organizational  
Individual  
State  
Process  
Demobilization  
Hypothesis

## **“Human Resources mobilization”**

(translated from the french title “La mobilisation des ressources humaines”)

### Summary

With a perception that the term “human resources mobilization” has been used in many management publications and that it is still difficult to find a clear and precise definition of what is a mobilized employee, the present document proposes a definition of the term mobilization, with an emphasis on precisising what is a mobilized employee. Starting with a review of existing literature, the author maps the existing definitions and compares the term mobilization with other related concepts, like employee commitment and the french concept of “implication”.

The problematic demonstrates that the available studies define the term mobilization mostly by referring to organizational practices generating employee mobilization, without providing any structured definition of what is a mobilized employee.

The author presents the methodological approach which involves the study of sixty questionnaires distributed to managers who are as well students at École des Hautes Études Commerciales. This study is part of a larger effort from certain university searchers to define this concept.

After analysing the data, the author presents the following conclusions;

The concept of human resources mobilization includes the 3 following components:

- The organizational process that aims the implementation of practices allowing information sharing, empowerment, knowledge sharing and financial / non-financial recognition, respect of human ethics.
- The individual process through which the individual gets mobilized. The core of this process is based on need satisfaction where the mobilized employee will see his/her needs satisfied: feel useful to the organization, have some challenges, accomplishment, have a vision, be autonomous, be involved, be recognized, belong to a group. Some other elements will as well contribute to the individual mobilization process: have well defined objectives, be invited to participate actively in objective achievement, receive some financial incentives.
- The state of a mobilized employee. The mobilized employee has positive intentions and perceptions related to the organization for which he/she works as well as for the work he/she accomplishes on a day to day basis. The mobilized employee demonstrates behaviors that include extra efforts above the average in the execution of the work, in the relationship with the team members and in his/her relationship with the whole organization. The concept of mobilization that we defined is distinct from the definition of commitment and the one of “implication” that are larger. Our definition is closely related to the sub-component “affective commitment” that is part of the commitment model developed by Allen and Meyer (1991).

## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
Question de départ.....	1
Plan du mémoire .....	4
Chapitre 1 .....	6
CONCEPTUALISATION.....	6
1.1 Revue de littérature .....	7
1.1.1 Panel d’experts qui expriment leur opinion sur la mobilisation des ressources humaines et qui proposent des moyens de mobiliser .....	7
1.1.1.1 TITRE : « La mobilisation des ressources humaines » .....	8
1.1.1.2 TITRE : «La mobilisation des ressources humaines, pour un nouveau leadership» .....	11
1.1.1.3 TITRE : « Le développement social : Les pratiques de mobilisation dans l’entreprise ».....	13
1.1.2 Articles avec cueillette de données sur les pratiques de gestion mobilisatrices	16
1.1.2.1 TITRE : « Pratiques de gestion mobilisatrices » .....	17
1.1.2.2 TITRE : « Grappes de pratiques de ressources humaines et mobilisation »	22
1.1.2.3 TITRE : « La mobilisation des professionnels de 50 ans et plus » .....	25
1.1.3 Le concept d’engagement organisationnel («organizational commitment»)..	29
1.1.3.1 TITRE : « Nature of Organizational Commitment » ; chapitre tiré de « Employee-Organization Linkages » .....	30
1.1.3.2 TITRE : «A three-component conceptualization of organizational commitment» .....	40
1.1.3.3 TITRE : «Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization : A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and consequences» .....	48
1.1.4 Le concept d’implication.....	54
1.1.4.1 TITRE : « Impliquer les personnes dans l’entreprise » .....	54
1.1.4.2 TITRE : « Gestion de carrière, système de représentation et implication des cadres» 64	64
1.1.4.3 TITRE : « L’implication ; chapitre tiré de : Prévenir les conflits et accompagner les changements » .....	68
1.1.5 Textes tentant de définir le concept de mobilisation des ressources humaines dans son ensemble.....	70
1.1.5.1 TITRE : « Qu’est-ce que la mobilisation des employés ? Le point de vue des professionnels en ressources humaines » .....	70
1.1.5.2 TITRE : « Mobiliser les troupes : un défi stratégique complexe ».....	75
1.2 Synthèse de la littérature .....	81
1.2.1 Introduction .....	81
1.2.2 Modèle préliminaire .....	85
1.2.2.1 Première case : L’état individuel.....	86

1.2.2.2	Deuxième case : Le processus individuel de mobilisation.....	89
1.2.2.3	Troisième case : Le processus organisationnel de mobilisation.....	90
1.2.2.4	Vers une quatrième dimension : une main d'oeuvre mobilisée .....	92
1.2.3	Problématique .....	93
1.2.4	Question de recherche .....	97
Chapitre 2	.....	98
OPÉRATIONNALISATION .....		98
2.1	Le modèle d'analyse.....	99
2.2	Les hypothèses temporaires.....	102
2.3	Stratégie de recherche .....	105
2.4	Mesure des trois dimensions .....	108
2.5	Population et échantillon.....	111
2.6	Collecte des données .....	114
2.7	Le plan d'analyse .....	115
Chapitre 3	.....	117
ANALYSE DES DONNÉES DU QUESTIONNAIRE .....		117
3.1	L'état de mobilisation .....	120
3.1.1	Introduction sur la façon dont les éléments de réponse ont été catégorisés (procédure de catégorisation). .....	121
3.1.2	Catégories analytiques et données.....	123
3.1.3	Conclusion .....	139
3.2	Le processus individuel de mobilisation .....	142
3.2.1	Procédure de catégorisation des données recueillies à la question 9 : Qu'est-ce qui vous mobilise le plus? En tant que gestionnaire, qu'est-ce qui vous mobilise le plus personnellement? .....	142
3.2.2	Présentation des catégories.....	144
3.2.3	Données.....	147
3.2.4	Conclusion .....	149
3.3	Le processus organisationnel de mobilisation.....	154
3.3.1	Procédure de catégorisation des réponses obtenues à la questions 5 : Quelles sont les pratiques de gestion les plus mobilisatrices? .....	154
3.3.2	Données.....	157
3.3.3	Conclusion .....	159
3.4	Données supplémentaires.....	161
3.4.1	Procédure de catégorisation .....	161
3.4.2	Analyse des résultats question par question.....	162
3.4.3	Conclusion .....	184
Chapitre 4	.....	186
RÉPONSES AUX QUESTIONS DE RECHERCHE ET DISCUSSION.....		186
Introduction .....		187
4.1	Discussion .....	189
4.1.1	Le processus organisationnel / Réponse à la question de recherche 3 .....	189
4.1.2	Le processus psychologique/ Réponse à la question de recherche 2.....	205
4.1.3	Les indicateurs de l'individu mobilisé / Réponse à la question de recherche 1.....	211

Chapitre 5 .....	222
CONCLUSION .....	222
5.1 Reformulation des hypothèses .....	223
5.2 Vers une mesure de l'état de mobilisation .....	225
5.3 Limites et Faiblesses .....	229
Bibliographie.....	232

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau # 1: Les trois composantes du modèle d'engagement de Meyer et Allen (1991).....	45
Tableau # 2: Éléments du modèle d'engagement de Meyer et Allen (1991).....	50
Tableau # 3: La méta-analyse des 3 échelles d'engagement de Meyer et Allen (2002).....	53
Tableau # 4 : Variables des la gestion de carrière de Maurice Thévenet (1990).....	70
Tableau # 5: Éléments perceptuels de la gestion de carrière de Maurice Thévenet (1990).....	67
Tableau # 6: Les raisons de se mobiliser, modèle de Tremblay (2002).....	77
Tableau # 7 : Les 3 sens de la mobilisation selon notre analyse de la littérature.....	85
Tableau # 8 : Les 3 sens de la mobilisation selon la nature de leur niveau .....	86

Tableau # 9 : Les principales typologies de pratiques de gestion Mobilisatrices.....	90
Tableau # 10 : Les trois sens de la mobilisation.....	100
Tableau # 11 : Explication des trois sens de notre modèle d'analyse.....	100
Tableau # 12: Mesure des trois sens de la mobilisation.....	108
Tableau # 13: Attitudes et comportements – fréquence.....	124
Tableau #14: Orientation envers le travail, attitudes et comportements – fréquence.....	125
Tableau # 15: Orientation envers l'organisation, attitudes et comportements fréquence.....	125
Tableau # 16: Orientation envers l'équipe, attitudes et comportements – fréquence.....	126
Tableau # 17 : Réponses à la question 1. : Qu'est ce qu'un employé mobilisé?.....	128

Tableau # 18: Orientation générale, attitudes et comportements	
-fréquence.....	130
Tableau # 19: Orientation travail, attitudes et comportements	
-fréquence.....	131
Tableau # 20: Orientation organisation, attitudes et comportements	
-fréquence.....	131
Tableau # 21: Orientation équipe, attitudes et comportements-fréquence.....	132
Tableau # 22: Les réponses à la question 1.....	132
Tableau # 23: Orientation générale, attitudes et comportements	
- fréquence.....	135
Tableau # 24: Orientation travail, attitudes et comportements	
- fréquence.....	135
Tableau # 25: Orientation organisation, attitudes et comportements	
- fréquence.....	136

Tableau # 26: Orientation équipe, attitudes et comportements – fréquence.....	136
Tableau # 27: Les réponses à la question 4.....	137
Tableau # 28: Les catégories et les expressions qui les définissent.....	147
Tableau # 29 : Les réponses à la question 5.....	157
Tableau # 30 :Confirmation du modèle des pratiques de gestion Mobilisatrices.....	163
Tableau # 31 : Les résultats de pratiques ou atouts.....	164
Tableau # 32 : Les Facteurs individuels.....	168
Tableau # 33: Question 6 - Les facteurs favorisant la mobilisation.....	171
Tableau # 34 : Consolidation du modèle des pratiques et facteurs Organisationnels.....	176
Tableau # 35 : Question 7 - Les causes de la mobilisation et de la Démobilisation.....	180

Tableau # 36 : Association de notre modèle et des modèles qui nous ont permis d'élaborer notre hypothèse temporaire.....	191
Tableau # 37 : Renforcement du modèle des pratiques de gestion mobilisatrices à l'aide d'études de cas.....	196
Tableau # 38: Rapprochement entre notre modèle et celui de l'engagement («commitment») chez La Fiducie Desjardins.....	199
Tableau # 39 : Relation entre l'hypothèse temporaire H3 et notre modèle.....	202
Tableau # 40 : Les attitudes et les comportements.....	212
Tableau # 41 : Importance des fréquences.....	213
Tableau # 42 : Lien avec l'engagement affectif de Meyer et Allen (1991).....	219
Tableau # 43: Comparaison entre notre modèle et celui de Wils et al. (1997).....	220
Tableau # 44: Comparaison entre les piliers de la mobilisation de Wils et al. (1997) et ceux de notre modèle.....	221

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Le continuum de la mobilisation.....	141
---	-----

## LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Les questionnaire utilisé pour notre cueillette de données

---

## INTRODUCTION

---

### QUESTION DE DÉPART

L'expression « mobilisation des ressources humaines », comme le notent Wils et al.(1997), « a suscité et suscite encore beaucoup d'intérêt » chez les praticiens en management et dans les universités en tant que concept faisant partie du renouvellement de la gestion des ressources humaines dans les organisations. L'expression « mobilisation » est utilisée au Québec et en France par plusieurs auteurs comme expression s'apparentant au terme américain engagement (« commitment ») et au terme français « implication » entre autres. Cependant, contrairement au concept d'engagement (« commitment »), le concept de mobilisation n'a jamais été clairement défini pour que les auteurs puissent le comparer clairement aux concepts américains et français . De plus, ce terme étant de plus en plus approprié par un ensemble de praticiens l'utilisant dans des contextes plus ou moins scientifiques et sans le définir de façon précise, nous nous retrouvons dans un contexte de confusion où le concept de mobilisation des ressources humaines est utilisé à plusieurs sauces et comme terme de traduction d'autres concepts connexes américains et français qui eu ont été mieux définis. Il est donc nécessaire autant pour les universitaires que pour les praticiens de pouvoir définir précisément ce qu'est la mobilisation des ressources humaines. Ce qui nous mène à formuler la question de départ suivante : **Qu'est-ce que la mobilisation des ressources humaines ?**

### **Pertinence de la question :**

La mobilisation des ressources humaines semble faire partie intégrante du renouvellement de la gestion des ressources humaines de plusieurs organisations et semble faire de plus en plus partie des priorités de celles-ci comme principal atout dans le but d'atteindre les performances

organisationnelles souhaitées. En voici quelques exemples :

- a) L'Ordre professionnel des conseillers en relations industrielles du Québec incluait dans son congrès annuel 2003 une section portant sur la mobilisation des ressources humaines au Québec.
- b) En janvier 2004, la haute direction de Novartis Pharma, l'organisation élue « meilleur employeur au Québec » ainsi que « 21<sup>ème</sup> employeur au Canada » pour l'année 2003, distribuait à l'ensemble de ses gestionnaires de ressources humaines un article intitulé : « Mobilisation des Employés: le salaire ne suffit pas ». La distribution de cet article avait deux buts bien précis : souligner le fait que Novartis avait été cité comme exemple d'organisation mettant sur pied des pratiques de gestion mobilisatrices et communiquer l'importance de continuer à promouvoir et implanter de telles pratiques.
- c) Les sondages 2003 de la revue Affaires Plus ainsi que celui de Watson Wyatt portant sur les meilleures entreprises au Canada et au Québec incluent une section complète visant à mesurer l'engagement (« commitment ») des ressources humaines chez les organisations participantes.
- d) Pouliot (1994 ) exprime clairement dans son article (que nous analyserons plus loin) que l'une des principales cibles des plans de développement des ressources humaines prévus dans la loi sur les services de santé et les services sociaux est la mobilisation des ressources humaines.
- e) De plus, le plan d'action de la stratégie de renouvellement des relations de travail au Québec, élaboré par le Comité de Travail de la Corporation Professionnelle des

Conseillers en Relations Industrielles du Québec en 1992, exprime clairement la nécessité de mobiliser les travailleurs.

Nous retrouvons ci-haut un exemple (Pouliot 1994) où l'on passe par les programmes de développement des ressources humaines, qui sont obligatoires pour chacun des établissements du réseau de la santé, pour mobiliser. Comme autre exemple, nous avons la mobilisation faisant partie d'un plan d'action élaboré par des professionnels provenant de milieux divers tels les cabinets de consultants, les entreprises et les milieux universitaires. D'autres exemples encore nous démontrent qu'en 2003-2004, le concept de mobilisation des ressources humaines se retrouve au cœur de ce que nous appelons un employeur de choix. Ainsi, nous avons la preuve que la mobilisation des ressources humaines est un objectif qui fait consensus entre des professionnels provenant de diverses sphères d'activité (secteur privé, secteur public, petites et grandes organisations, professionnels RH travaillant à l'interne, consultants externes) et surtout bien positionnés pour pouvoir déterminer les nouvelles priorités puisqu'ils sont des professionnels étant en contact avec le milieu de la gestion, et des universitaires qui sont en contact avec les plus récents développements dans la recherche en relations industrielles et en gestion des ressources humaines. Un autre exemple révélateur est aussi celui du sondage sur les meilleurs employeurs distribué et interprété par la firme Watson Wyatt non seulement au Québec et au Canada mais aussi dans de nombreux pays à travers le monde; l'une des principales composantes de ce sondage est l'évaluation de l'engagement («commitment») des ressources humaines des organisations évaluées, l'expression commitment qui se traduit en français par l'expression implication ou engagement organisationnel (nous verrons les détails de chacune de ces expressions dans les prochains chapitres). Il est donc clair qu'au début des années 2000, les organisations qui désirent être

considérées comme performantes et exemplaires se doivent de considérer dans leur gestion l'aspect de l'engagement (« commitment »), de l'implication et de la mobilisation des ressources humaines.

Par ces exemples, nous voyons aussi l'importance de la mobilisation des ressources humaines autant dans les organisations du secteur public que dans celles du secteur privé. Il est selon nous important qu'un concept émergeant et faisant de plus en plus partie des priorités organisationnelles soit défini adéquatement.

### **PLAN DU MÉMOIRE**

Le mémoire proposé sera composé des sections suivantes : la conceptualisation, l'opérationnalisation, l'analyse des données, la discussion et la conclusion.

La section portant sur la conceptualisation débute par un aperçu de l'état des connaissances ; elle présentera un résumé de littérature qui sera divisé en différentes sections; la première sera composée d'articles d'un panel d'experts qui, en se basant sur leur expérience et sur des revues de la littérature portant sur la mobilisation des ressources humaines, expriment leur opinion et proposent des moyens de mobiliser les ressources humaines. La seconde section sera composée de l'étude d'articles scientifiques présentant des recherches qui ont été faites sur le terrain. Les articles choisis dans cette seconde section complètent bien la première section puisqu'ils vérifient, à l'aide de données un modèle semblable à celui trouvé dans les textes des praticiens et traitent donc des pratiques de gestion mobilisatrices. En troisième lieu, seront présentés des articles traitant de l'engagement (« commitment ») et de l'implication qui sont, aux États-Unis (« commitment ») et en France (implication) des concepts connexes à celui de la mobilisation. La présentation du troisième regroupement de textes prend toute son

importance lorsque l'on considère la vocation souvent attribuée à la mobilisation des ressources humaines comme un ensemble de pratiques organisationnelles visant l'implication ou l'engagement organisationnel des employés comme résultat.

Finalement, l'article de Wils et al. (1997) présente les résultats d'une recherche inductive ayant pour but de définir le concept de mobilisation dans son ensemble, recherche qui est très semblable au terrain que nous souhaitons mener. Suite à cette revue, sera proposée une synthèse de laquelle ressortira la problématique. Suivra la section de l'opérationnalisation présentant le modèle d'analyse, les hypothèses temporaires, la stratégie de recherche, les questions visant à mesurer les concepts, la population, l'échantillon et finalement la collecte des données. Le chapitre 3 s'attardera à présenter les données détaillées ainsi que l'ensemble des catégories analytiques ressortant de leur étude. Le chapitre 4 aura comme objectif d'exprimer la réponse aux questions de recherche à travers une discussion / conclusion relative au modèle élaboré. Le chapitre 5 couvrira la conclusion.

**CHAPITRE 1**  
**CONCEPTUALISATION**

---

## **1.1 REVUE DE LITTÉRATURE**

---

---

### **1.1.1 Panel d'experts qui expriment leur opinion sur la mobilisation des ressources humaines et qui proposent des moyens de mobiliser**

---

Tel que mentionné en introduction, notre intuition est à l'effet que plusieurs praticiens et experts ont utilisé l'expression mobilisation sans trop la définir. La série de textes qui suit contient des ouvrages ayant été écrits par certains de ces experts, ce qui nous permettra d'explorer de quelle façon ils ont traité le sujet.

Dans cette section, les articles seront présentés selon le plan suivant :

- i. L'objectif
- ii. La présentation des idées développées
- iii. La conclusion

### 1.1.1.1 TITRE : « La mobilisation des ressources humaines »

AUTEUR : Roger Néron (1988)

#### i. L'objectif

Néron se demande en début d'article comment dans la vie de tous les jours de nos organisations il serait possible d'atteindre une qualité de travail et de services qui serait compatible avec les attentes des clients et comment gérer les contraintes budgétaires reliées au contexte économique d'aujourd'hui. L'auteur est convaincu que la réponse à ces questions se trouve dans la mobilisation des ressources humaines de l'organisation : « Bien gérer la productivité de la matière grise ne peut se faire que par la mobilisation des hommes et des femmes vers une cause commune. » (Néron 1988). Ainsi, selon Néron, la mobilisation des ressources humaines représente une action organisationnelle ayant comme objectif de « gérer la productivité de la matière grise » des individus évoluant dans l'organisation.

La question principale à laquelle l'auteur tente de répondre dans son article est donc la suivante : **Comment réaliser la mobilisation des ressources humaines ?**

La citation qui suit exprime clairement la question de recherche :

« Comment réaliser cette mobilisation devient par conséquent la question clé à laquelle je tenterai d'apporter une certaine réponse. » (Néron, 1988)

#### ii. Les idées développées

En ce qui concerne l'idée maîtresse du texte, l'auteur part du fait que pour mobiliser il faut une cause commune qui était traditionnellement le plan stratégique et qui est de plus en plus remplacé par le projet d'entreprise.

La raison d'être d'un tel projet est triple : premièrement, il vise à donner une direction précise

à toute l'institution; en second lieu il vise à proposer un défi qui justifie qu'on se batte et troisièmement il propose aux salariés des causes qui les mobilisent.

Par la suite, Néron fait le lien entre cette troisième raison d'être du projet d'entreprise et « *L'entreprise du troisième type* » de Hervé Sérieyx et Georges Archier (1988). Il explique le concept de mobilisation (concept de base du modèle) par cinq activités. Les ressources humaines de l'entreprise qui les met en oeuvre deviendraient mobilisées et de ce fait, plus efficaces. Ces cinq activités constituent ici les composantes de la dimension « pratiques de gestion mobilisatrices » de laquelle traite Néron dans son article.

Ces activités sont :

- a) Le projet partagé
- b) La formation des ressources humaines
- c) La participation
- d) Une diminution des niveaux hiérarchiques de l'organisation
- e) La communication de bas en haut et de haut en bas

Nous pouvons préciser l'hypothèse sous-tendue par ce cadre :

Le degré de mobilisation des ressources humaines est relié positivement à l'adoption de chacune des pratiques de gestion suivantes : le développement d'un projet partagé, les pratiques offrant de la formation aux ressources humaines, les pratiques favorisant la participation des ressources humaines, les pratiques permettant une réduction des niveaux hiérarchiques ainsi qu'une communication à la fois ascendante et descendante.

En ce qui concerne la vérification expérimentale :

Dans son article, Néron n'effectue pas de vérification expérimentale de son modèle d'analyse. Cependant, nous pouvons spécifier que sa collecte de données se retrouve en fait dans les exemples reliés à des cas comme, par exemple, celui de l'industrie du papier des États-Unis dont il se sert pour nous l'incroyable augmentation de productivité des entreprises survenue dans les années 80 et 90.

iii. **La conclusion**

La conclusion apportée par l'auteur est brève et à l'effet qu'en rassemblant ces cinq pratiques on se retrouve dans un cadre de référence commun aux entreprises les plus performantes au monde.

**1.1.1.2 TITRE : «La mobilisation des ressources humaines, pour un nouveau leadership»**

**AUTEUR : Sylvain Pouliot (1994)**

**i. Objectif**

Selon l'auteur, à l'aube des années 2000, la performance des organisations publiques passe par une gestion des ressources humaines orientée vers la mobilisation des ressources humaines qui est l'une des cibles des plans de développement des ressources humaines prévus dans la loi sur les services de santé et les services sociaux.

Dans cet article, l'objectif prend la forme d'une question posée :

**Comment mobiliser les ressources humaines dans une organisation ?**

La citation suivante vient confirmer la question de recherche : « Néron observe que, après avoir expérimenté les concepts des grandes écoles de la motivation, on entre de plain pied dans l'ère de la mobilisation des ressources humaines. Dans ce nouveau contexte, comment mobilise-t-on des ressources humaines dans une organisation ? » (Pouliot, 1994).

**ii. Les idées développées**

L'auteur a recours dans son article au modèle d'analyse suivant :

Au même titre que les articles précédents, celui-ci est simplement le processus organisationnel visant à mobiliser les ressources humaines. Comme dans l'article précédent, la dimension explorée étant celle des pratiques organisationnelles, l'auteur s'arrête aux trois composantes qui selon lui représentent, après étude de la littérature pertinente, les trois voies d'action qui semblent faire consensus :

- L'adoption d'un projet partagé d'entreprise.
- L'acquisition d'un style d'animation.
- L'établissement de structures de contribution.

iii. **Résultats et conclusion**

Les résultats de l'analyse comparative révèlent, comme nous l'avons vu dans le modèle d'analyse, que trois voies d'action font consensus : le projet partagé, l'acquisition d'un style d'animation et l'établissement de structures de contribution.

**1.1.1.3 TITRE : « Le développement social : Les pratiques de mobilisation dans l'entreprise »**

**AUTEUR : Bernard Galambaud (1993)**

**i. L'objectif**

L'objectif de l'article à l'étude est d'effectuer une lecture critique des différentes pratiques de gestion mobilisatrice et de faire ressortir les éléments nécessaires à la réussite de telles pratiques.

La citation qui suit exprime bien la question de recherche :

« C'est à une lecture critique de ces nombreuses pratiques (cercles de qualité, groupes d'expression, management culturel notamment) que se livre ici Bernard Galambaud. Mais il montre aussi que l'intégration des salariés à leur entreprise peut être une source spécifique d'efficacité professionnelle et collective pour peu que certaines conditions soient réunies. »

(Galambaud, 1993)

**ii. Les idées développées**

En introduction l'auteur souligne que, malgré que les gestionnaires tentent de développer un sentiment d'appartenance à l'entreprise chez les employés, il n'est pas certain que ceux-ci répondent favorablement aux politiques de mobilisation des ressources humaines utilisées pour fin d'efficacité économique.

Galambaud s'attarde en début d'article à la confrontation entre le modèle fonctionnel et le modèle communautaire d'intégration des employés qui sont les deux grands modèles

d'organisation par lesquels l'entreprise peut en arriver à une croissance du rendement et à une faible résistance au changement. Dans le modèle fonctionnel, l'individu est masqué par sa fonction et intégré à une organisation dans un cadre scientifique ce qui, selon lui, pousse à pratiquer le « freinage », à cultiver l'absentéisme etc... avec comme contrepartie des ajustements rapides de coûts de production, du volume des effectifs. Au contraire, le modèle communautaire serait imprégné d'une dimension morale, affective, subjective et culturelle qui contribuerait tout autant à l'atteinte de la performance organisationnelle souhaitée. C'est à ce modèle d'intégration que s'intéresse Galambaud. Selon lui, au delà de l'appropriation psychologique de l'entreprise par l'employé, le management de l'entreprise peut utiliser un ensemble de pratiques pour réunir, au delà des métiers et des catégories socio-professionnelles, une collectivité d'individus ayant un fort sentiment d'appartenance et une forte implication.

Le modèle décrit par Galambaud est très semblable à celui de Néron puisqu'il situe de la même façon la mobilisation des ressources humaines comme concept de base du modèle pour ensuite explorer la dimension que l'on peut appeler, en se référant à Wils (1997), le « processus organisationnel » visant à mobiliser. Galambaud regroupe l'ensemble de ces pratiques sous le chapeau de la gestion participative qui, en complément des pratiques de participation aux bénéfices de l'entreprise, ont comme objectif de transformer le simple employé en un acteur qui peut acquérir des espaces d'initiative, qui devient producteur de sa situation de travail, qui dispose d'une marge de liberté etc. Ces pratiques sont les suivantes : cercles de qualité, collectifs de travail, groupes d'expression, équipes opérationnelles, accords d'intéressement etc. ; ce sont là des pratiques courantes au Japon. L'auteur souligne qu'en

France ces pratiques tendent déjà à disparaître, selon lui, les salariés ne s'exprimant pas pour s'exprimer mais bien pour avoir une solution, condition qui n'a que très rarement été respectée dans l'implantation de telles pratiques, d'où leur disparition.

Galambaud définit l'ensemble des conséquences de ces pratiques ou encore l'état de l'individu mobilisé (faire preuve d'initiative, faire preuve d'imagination, résoudre des difficultés techniques etc.) comme des « efforts supplémentaires ».

Galambaud porte un œil critique sur les pratiques d'individualisation des augmentations de salaire; selon lui, elles ne peuvent avoir de réel effet mobilisateur quand dans plusieurs organisations ces pratiques ne sont « qu'une part du feu » visant à freiner l'évolution de la masse salariale.

### **iii. La conclusion**

En conclusion, l'auteur met en question l'efficacité de ces diverses pratiques de façon globale en se basant principalement sur les propos de André Gorz qui souligne que « l'intégration sociale exige la garantie d'emploi » ; « il faut que le volume des ventes augmente au moins au même rythme que la productivité du travail , sans quoi la sécurité de l'emploi ne peut plus être garantie... » (Galambaud, 1993).

---

### **1.1.2 Articles avec cueillette de données sur les pratiques de gestion mobilisatrices**

---

#### **INTRODUCTION**

Après avoir exploré des textes mentionnant le terme mobilisation, sans nécessairement supporter l'utilisation de ce terme par une définition concrète et des concepts supportés par des études scientifiques, sous nous sommes intéressé, comme suite logique de cette revue de littérature, à des textes portant sur l'aspect des pratiques organisationnelles fait l'objet de vérifications expérimentales.

Considérant que les textes présentés dans cette section font l'objet de vérifications expérimentales, ils seront présentés selon le modèle suivant :

- i. Objectifs (question de recherche).
- ii. Modèle d'analyse (hypothèses).
- iii. Vérification expérimentale (terrain).
- iv. Résultats.
- v. Conclusion.

### **1.1.2.1 TITRE : « Pratiques de gestion mobilisatrices »**

**AUTEURS : Alain Rondeau et Maurice Lemelin (1991)**

En introduction, les auteurs soulèvent l'importance stratégique des ressources humaines dans l'atteinte des nouveaux objectifs organisationnels orientés vers un accroissement de la productivité dans le but de maintenir la viabilité des organisations. En se référant à ce contexte, les auteurs soulignent l'importance cruciale que peut jouer une main-d'œuvre plus engagée et considérée comme partenaire de l'organisation ; d'où l'adoption par plusieurs organisations de pratiques visant à mobiliser leurs ressources humaines (PGM).

#### **i. Objectifs**

La question de recherche de Rondeau et Lemelin prend deux orientations :

- a) Quels types de pratiques de gestion mobilisatrices sont implantées dans les organisations à forte productivité et dans quelles conditions le sont-elles ?**
- b) Quels sont les résultats de ces efforts et quels sont les impacts perçus de la mise en place de pratiques de gestion mobilisatrices sur les diverses pratiques existantes?**

Citations justifiant la question de recherche trouvée : « Il importe aujourd'hui de vérifier jusqu'à quel point les préoccupations des entreprises semblent trouver réponse dans de telles pratiques. Il y a lieu tout d'abord d'étudier quels types de pratiques sont implantées et les conditions de leur implantation, pour ensuite analyser les résultats de ces efforts. C'est dans le but de répondre à ces questions que la présente recherche a été amorcée. » (Rondeau et Lemelin, 1991) ; « La présente recherche visait donc à vérifier l'impact perçu de la mise en place de PGM sur les diverses pratiques existantes. » (Rondeau et Lemelin 1991).

## ii. Le modèle d'analyse

Le modèle qui ressort de l'article de Rondeau et Lemelin (1991) s'appuie sur le processus organisationnel de mobilisation des ressources humaines (les pratiques organisationnelles visant à mobiliser) qui comprend les dimensions suivantes :

- a) La dimension relative aux types de pratiques qui sont implantées dans les organisations observées : elles sont relatives soit à la réorganisation du travail, soit à la stimulation globale de la participation des employés ou encore à des pratiques incitatives à caractère monétaire.
- b) La dimension relative aux motivations qui ont conduit les gestionnaires à implanter de telles pratiques. Les composantes de cette dimension sont : la rentabilité de l'organisation, le niveau de productivité, le niveau d'implication des employés, le climat de travail, la communication et la qualité de vie au travail.
- c) La dimension relative au degré d'implication des différents acteurs de l'organisation dans les programmes de gestion mobilisatrice.
- d) La dimension relative à l'impact perçu de la mise en place de tels programmes sur les diverses pratiques déjà existantes.

En ce qui concerne les conséquences de l'implantation des PGM, les intervenants étaient interviewés à savoir s'ils jugeaient que la PGM avait eu un impact positif sur divers aspects de l'entreprise ; les auteurs ont regroupé ces aspects en cinq catégories : le bien-être des employés, le degré de mobilisation du personnel, l'efficacité organisationnelle, l'image et le rôle des cadres de premier niveau et finalement, l'absentéisme et le taux de roulement.

### iii. Vérification expérimentale

La méthode d'observation utilisée dans cette recherche a été un questionnaire par contact téléphonique où les responsables des programmes de gestion mobilisatrice étaient invités à fournir des informations concernant les pratiques implantées, les caractéristiques de ces implantations et les leçons tirées de l'ensemble du processus. Au total, 61 entreprises totalisant 134 programmes distincts ont fourni des informations. Les 61 entreprises contactées proviennent d'une banque d'information du Centre d'information sur la productivité de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal de laquelle les auteurs ont recensé 200 entreprises ayant implanté des pratiques de gestion à caractère mobilisateur.

### iv. Résultats

#### a) Les types de pratiques implantées :

Les répondants ont privilégié, en premier lieu, les pratiques visant la modification des comportements de gestion (46%), en second lieu, les pratiques incitatives à caractère monétaire (29%) et finalement les pratiques de réorganisation du travail (25%).

#### b) Les motivations qui ont conduit les gestionnaires à adopter de telles pratiques :

Il est important de noter que, même si seulement un faible pourcentage des répondants jugeaient la rentabilité et la productivité de leur entreprise insuffisante au moment l'implantation de PGM, un pourcentage élevé d'entre eux étaient motivés par un accroissement de ces deux facteurs (65% pour la rentabilité et 75% pour la productivité). De

façon générale, l'implication des employés semble être la motivation première de la mise sur pied de tels programmes (90%); le 10% complémentaire inclut des préoccupations quant à l'amélioration du climat, la communication et la qualité de vie au travail.

**c) Les acteurs impliqués dans l'implantation :**

En général, il est à noter une forte initiative émergeant de la haute direction (85% des cas) ou de la direction des ressources humaines (65% des cas) ; il est à noter cependant que le niveau de participation de l'acteur varie en fonction du type de pratique implanté. Par exemple, on note une plus forte participation de la haute direction lors de l'implantation de programmes plus globaux ou à caractère monétaire ainsi qu'une plus forte participation des syndicats lors de l'implantation de pratiques concernant la réorganisation du travail.

**d) Les impacts reliés à l'implantation de pratiques de gestion mobilisatrices (objectif principal de la recherche) :**

Les chercheurs ont découvert que, les éléments organisationnels ayant subi un impact positif de l'implantation de PGM sont par ordre décroissant : la diffusion de l'information (57 % des répondants), la participation au processus décisionnel (44% des répondants), suivis de l'organisation du travail, la supervision, la formation, l'évaluation du rendement, la rémunération, les relations patronales-syndicales et finalement, la sélection.

En premier lieu, les conséquences les plus remarquables portent sur l'aspect de la mobilisation des ressources humaines (personnel davantage impliqué, motivé et identifié à l'organisation) suivi des aspects liés au bien-être des employés (satisfaction des travailleurs, climat

organisationnel, qualité de vie au travail). Au troisième rang, viennent les effets positifs reliés à l'efficacité organisationnelle; les effets reliés à la perception du rôle et de l'image des cadres de premier niveau viennent au quatrième rang tandis que les effets positifs sur le taux d'absentéisme et le taux de roulement viennent en dernier malgré que des changements positifs ont quand même été rapportés.

v. **Conclusions de la recherche :**

Deux conclusions principales ont été tirées de cette recherche:

Premièrement, il ressort que, dans presque la moitié des cas, l'implantation des divers programmes de gestion mobilisatrice n'a pas fait l'objet d'une évaluation systématique. Malgré le manque de rigueur scientifique que cette observation peut laisser paraître, les auteurs soulignent qu'il ne faut pas sous-estimer la perception des intervenants interviewés qui, surtout en gestion des ressources humaines, se révèle un élément clé dans le processus décisionnel quotidien ainsi que dans les décisions stratégiques.

La conclusion majeure de cette étude est à l'effet que les programmes de gestion mobilisatrice « rapportent » (Rondeau et Lemelin, 1991). Les auteurs rapportent ainsi que, malgré que les programmes d'incitation monétaire semblent rapporter les résultats les moins intéressants, le bilan de leur utilisation demeure très positif. Il faut aussi noter que le recours à des pratiques de gestion mobilisatrice ne résulte pas, en général, de situations manifestement problématiques mais d'un désir d'améliorer certains aspects de l'organisation, dans le but de mieux faire face à l'avenir.

### 1.1.2.2 TITRE : « Grappes de pratiques de ressources humaines et mobilisation »

AUTEURS : Jacques Igalens et Valérie Barraud (1997)

#### i. Objectifs

Le document à l'étude présente une recherche effectuée auprès d'entreprises françaises. Cette recherche étudie les liaisons entre des pratiques de GRH et une mesure de la performance sociale qu'ils appellent la mobilisation.

Le but de la recherche est de mesurer l'effet des grappes de pratiques mobilisatrices sur la mobilisation pour voir si ce concept permet de mieux rendre compte des niveaux de mobilisation que telle ou telle pratique considérée isolément.

En introduction, les auteurs font le lien entre la multiplication des pratiques de GRH et la nécessité de mesurer leur efficacité et la gestion mobilisatrice qu'ils associent aux pratiques de GRH.

Ainsi, selon Igalens, « Pour obtenir des ressources humaines mobilisées, il faut simultanément mettre en œuvre de nombreuses pratiques d'organisation du travail, de recrutement et de gestion de l'emploi, de rémunération, d'information et de communication, de développement des compétences » (Igalens et Barraud, 1997).

En ce qui concerne la mesure de l'efficacité des pratiques, les auteurs s'orientent vers l'école de la cohérence interne qui vérifie l'efficacité des pratiques par la performance sociale.

#### ii. Modèle d'analyse

Dans leur recherche, les auteurs proposent l'hypothèse à l'effet que le concept de grappes de

pratiques de ressources humaines, plutôt que des pratiques individuelles est le cadre d'analyse approprié pour l'étude du lien entre les pratiques et la mobilisation.

Les auteurs développent en première partie le concept de grappes de pratiques à partir de la littérature. Igalens et Barraud (1997) retiennent que l'effet de plusieurs pratiques regroupées à l'intérieur d'une grappe sur les performances de l'organisation est supérieur à l'effet de pratiques individuelles et ce, par l'effet du regroupement de pratiques étroitement reliées dans un ensemble synergique. Avant de passer à l'analyse de la recherche, les auteurs notent le petit nombre de recherches faisant un lien entre les grappes de pratiques et la performance organisationnelle. La recherche dans ce domaine est aussi orientée principalement sur les ouvriers de l'industrie lourde.

### **iii. Vérification expérimentale**

En ce qui concerne la recherche empirique, l'étude porte sur cent douze entreprises françaises auxquelles un questionnaire a été envoyé ; il se compose d'une partie « indicateurs de mobilisation » (permet de définir le niveau de mobilisation d'une entreprise) et d'une autre « pratiques de ressources humaines » (classe les pratiques en différents volets). À chaque catégorie d'employés correspond une grappe. La mobilisation a été mesurée à partir de deux dimensions : une première dimension orientée vers les résultats constituée de l'indicateur « efforts au delà des exigences » ainsi que de la productivité des salariés. La seconde dimension était orientée sur les relations interpersonnelles et constituée des indicateurs « relations entre syndicat et patron », « climat de travail » et « adhésion des employés aux buts et valeurs de l'organisation ». Ils ne présentent pas le questionnaire ayant servi à mesurer ces

indicateurs.

iv. **Résultats**

Selon les auteurs, trois groupes de pratiques expliquent un niveau élevé de mobilisation soit la gestion de l'emploi, l'information et la communication ainsi que les actions de renforcement de la culture. Ils confirment le rôle central de l'information et de la communication dans l'organisation hautement mobilisée ; en citant Lawler (1992) et Rondeau et al. (1993) qui ont accordé une importance particulière de ces pratiques. Plus précisément, la prédominance de l'information ascendante sur l'information descendante ressort de l'étude de Igalens et Barraud (1997). Les auteurs précisent aussi qu'aucune pratique liée à la rémunération n'apparaît pas dans les grappes.

v. **Conclusion**

En terminant, les auteurs confirment l'importance des pratiques de renforcement de la culture dans l'organisation mobilisée qui reconnaît l'importance de développer un sentiment d'appartenance et des croyances communes.

### 1.1.2.3 TITRE : « La mobilisation des professionnels de 50 ans et plus »

AUTEURS : Gilles Guérin, Thierry Wils, Tania Saba (1996)

#### i. Objectif / Question de recherche

Les objectifs de recherche sont les suivants:

- a) Mesurer le degré de mobilisation (engagement affectif) des travailleurs vieillissants.
- b) Mesurer les liens existant entre ce degré de mobilisation et les différentes pratiques de gestion de ressources humaines réputées avoir un pouvoir mobilisateur sur ces employés vieillissants.

#### ii. Modèle d'analyse et vérification expérimentale

- La variable dépendante est donc le degré de mobilisation de l'employé vieillissant tandis que les variables indépendantes sont les pratiques de gestion des ressources humaines.
- Pour répondre aux questions de recherche, un questionnaire de 435 questions a été élaboré. Le degré de mobilisation est mesuré par six des quinze indicateurs de l'échelle de l'OCQ, élaboré par Porter et al. (1974) et Mowday et al. (1979).
- Quarante-sept questions vérifient l'existence ou la non-existence des pratiques de gestion associées à la gestion du vieillissement.
- Sept variables démographiques sont mesurées par autant de questions (âge, sexe, nombre de dépendants etc.)
- Neuf variables d'emploi sont vérifiées par autant de questions (profession, statut, expérience etc.)
- Cinq variables de personnalité ont aussi été mesurées (lieu de contrôle, persévérance, importance accordée au travail, éthique du travail et besoin d'autonomie).

### iii. Résultats

Les auteurs retrouvent parmi les pratiques les plus significatives « la philosophie de gestion valorisant le travail des professionnels de 50 ans et plus, les nouveaux rôles que peuvent jouer les professionnels de 50 ans et plus (formateur, mentor), le feed-back sur le rendement et l'aide à la mise à jour des compétences techniques ».

Les relations non significatives retrouvées ont trait à la stimulation par la rémunération, les pressions pour les départs à la retraite et certains aménagements comme le temps partiel, la réduction de la semaine de travail et les congés supplémentaires.

Ce sont les grappes de pratiques relatives à l'enrichissement par le biais de nouveaux rôles, aux évaluations, à la formation, à l'aide de carrière et à la mobilité de carrière qui sont le plus associés à la mobilisation.

La mobilisation est significativement affectée lorsqu'il y a présence de pressions pour inciter aux départs anticipés.

L'étude confirme à un degré de signification de 0,1% l'importance des grappes de pratiques suivantes : nouveaux rôles, évaluation, formation, pressions au départ, aide de carrière.

L'étude confirme à un degré de signification de 1% ou 5% l'importance des grappes suivantes : mobilité de carrière, entretien de carrière, autres avantages (remboursement de frais de scolarité et participation à la caisse de retraite après 65 ans si l'employé continue à travailler).

Les auteurs notent par la suite une importante interaction entre les variables de personnalité et les pratiques de GRH et donnent l'exemple des individus volontaristes qui ont davantage accès aux programmes de formation et aux entretiens de carrière que les plus déterministes.

Les auteurs rappellent en début de discussion, le caractère mobilisateur des pratiques suivantes :

- a) Enrichissement d'emploi sous forme de nouveaux rôles.
- b) Entretiens périodiques avec le superviseur (dans le but de donner du feed-back sur le rendement, évaluer les besoins de formation etc.).
- c) Philosophie de gestion qui valorise le travail des professionnels de 50 ans et plus, et absence de pression pour un départ à la retraite anticipé.
- d) Counseling de carrière.
- e) Aide à la mise à jour des compétences.
- f) Possibilité de contribuer à la caisse de retraite après 65 ans.
- g) Pas de réduction progressive de la semaine de travail.

Malgré que les pratiques énumérées ci-haut aient été reliées à la mobilisation de façon significative, les auteurs s'attardent aux pratiques qui n'ont pas l'effet mobilisateur attendu (stimulants financiers, allongement des congés, travail à domicile, horaire flexible, désengagement progressif, préparation et départ à la retraite). Or il semble que les employés professionnels et plus scolarisés se mobilisent spécifiquement lorsque l'organisation répond aux attentes particulièrement reliées aux tâches, aux compétences et à la carrière. Ainsi, la mobilisation des professionnels « serait plus difficile à « acheter » car les professionnels sont

plus exigeants et plus attachés à leur travail. » (Guérin et al., 1996).

iv. **Conclusion**

Les auteurs en viennent à la conclusion que l'organisation mobilisatrice de ses professionnels de 50 ans et plus valorise leur travail, leur donne l'occasion d'être utile, utilise leurs compétences, les écoute, les consulte et les traite de façon équitable.

En d'autres mots les auteurs résumant que le modèle de mobilisation dont il est question repose sur :

- a) un travail enrichi, varié, utile, qui utilise les compétences et offre des possibilités de développement
- b) de la valorisation par l'écoute, la consultation et la responsabilisation, de la reconnaissance de l'effort et des résultats. » (Guérin et al. 1996).

Ils précisent en terminant que les accommodements et les aménagements du temps de travail quoiqu'augmentant la satisfaction des employés, ne sont pas pour autant mobilisateurs et que le modèle de mobilisation élaboré à partir de cette recherche est semblable aux autres modèles de mobilisation des professionnels.

---

### **1.1.3 Le concept d'engagement organisationnel («organizational commitment»)**

---

Ici, le thème ne porte plus sur les pratiques organisationnelles ou la mobilisation, mais sur l'engagement organisationnel («commitment») et l'implication qui sont des concepts plus individuels. Comme nous l'avons mentionné à l'élaboration du plan du mémoire, nous nous devons d'explorer ces concepts étant donné le rapprochement que nous pourrions faire entre ces derniers et la notion de mobilisation des ressources humaines en termes de résultat ou d'état qui n'a pas fait l'objet d'une définition précise dans la littérature sur la mobilisation comme nous pouvons le constater dans la littérature étudiée jusqu'à maintenant.

Introduction : L'analyse des prochains textes, étant donné qu'ils résument des chapitres de livre, sera structurée selon le contenu sans que l'on retrouve les divisions des sections précédentes.

**1.1.3.1 TITRE : « Nature of Organizational Commitment » ; chapitre tiré de « Employee-Organization Linkages »**

**AUTEURS : Richard T. Mowday ; Lyman W. Porter ; Richard M. Steers (1982)**

**i. Importance du concept d'engagement (« commitment »)**

En débutant le chapitre à l'étude, les auteurs soulignent l'importance accordée au concept d'engagement organisationnel (« organizational commitment ») par plusieurs auteurs comme aspect du lien entre l'employé et l'organisation.

Selon les auteurs, une telle attention est accordée au concept d'engagement « commitment » pour certaines raisons :

- a) L'engagement (« commitment ») d'un employé face à l'organisation serait un prédicteur fiable de certains comportements de travail et en particulier de l'absentéisme, des retards et du taux de roulement des employés (turnover).
- b) Le concept d'engagement (« commitment ») est attirant pour les gestionnaires et les scientifiques s'intéressant aux comportements organisationnels. En effet, l'intérêt à rechercher l'engagement (« commitment ») des employés date des premières études sur la loyauté des employés dans lesquelles la loyauté était vue par plusieurs comme susceptible de susciter des comportements désirables chez un employé.
- c) Une plus grande compréhension de l'engagement (« commitment ») aiderait à comprendre la nature de certains processus psychologiques plus généraux par lesquels l'individu se fixe des objectifs de vie.

## ii. Définition

Après avoir fait une revue de différentes définitions de l'engagement « commitment » proposées par divers auteurs, les auteurs en concluent qu'aucun consensus n'existe quant à une définition du concept d'engagement (« commitment »).

Ils précisent qu'en réponse à ce problème, certains auteurs ( Etzioni, 1961 ; Kanter, 1968 ; Staw et Salancik, 1977) ont élaboré leur propre définition de l'engagement (« commitment »).

Les auteurs en arrivent finalement à proposer leur définition de l'engagement (« commitment ») qui serait le degré d'attachement d'un individu à son organisation (« ...as the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization. » (Mowday et al., 1982).

Cet attachement résulterait d'un échange se développant entre l'individu et l'organisation ; relation dans laquelle les attitudes caractérisant l'engagement (« commitment ») seraient adoptées par l'individu en échange de la satisfaction de certaines attentes par l'employeur.

De façon conceptuelle, l'engagement (« commitment») peut être caractérisé par au moins trois facteurs :

- a) Une forte croyance et acceptation des buts et valeurs de l'organisation (« ...a strong belief in and acceptance of the organization's goals and values ... »).
- b) La volonté de fournir des efforts considérables pour aider l'organisation (« ... a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization... »).
- c) Un fort désir de demeurer membre de l'organisation (« ...a strong desire to maintain membership in the organization. »).

En ce qui concerne les déterminants et les conséquences de l'engagement « commitment » organisationnel, les auteurs précisent qu'en raison de la nature des recherches qui ont permis d'approfondir les connaissances quant aux variables empiriquement reliées à l'engagement « commitment », soit des études corrélationnelles, la question du processus psychologique impliqué dans le développement de l'engagement « commitment » est beaucoup moins étoffée.

### iii. Les déterminants

Les principales conclusions sont à l'effet que les principaux déterminants du niveau d'engagement « commitment » sont les caractéristiques personnelles, les caractéristiques reliées à l'emploi, les caractéristiques structurelles de l'organisation et les caractéristiques reliées à l'expérience de travail.

#### a) Les caractéristiques personnelles

Les auteurs notent que les caractéristiques personnelles qui ont été étudiées dans les diverses études sont l'âge, l'ancienneté, le niveau d'éducation, le sexe, la race ainsi que divers autres facteurs de personnalité.

Malgré des résultats parfois contradictoires, les auteurs citent les études de certains chercheurs (Angle & Perry, 1981 ; Brown, 1969 ; Hall et al., 1970 ; Hrebiniak, 1974 ; Lee, 1971 ; Morris & Sherman, 1981 ; Sheldon, 1971), en ce qui concerne les caractéristiques d'âge et d'ancienneté, ont conclu à une relation positive entre ces deux caractéristiques et l'engagement « commitment ». Ils citent en particulier, March et Simon (1958) qui ont noté que

plus l'âge ou l'ancienneté au sein de l'organisation augmentaient, plus les opportunités d'emplois alternatifs pour l'individu diminuaient. C'est ce déclin du degré de liberté individuelle qui pourrait augmenter le degré d'attrance face à l'employeur actuel, générant ainsi un attachement psychologique accru.

Malgré des résultats parfois contradictoires, une relation négative a été établie entre le niveau d'éducation et l'engagement «commitment». Cette relation pourrait résulter du fait que les individus plus éduqués ont des attentes plus élevées auxquelles l'organisation serait incapable de répondre.

Quant à elles, les études portant sur le sexe de l'individu ont démontré un fort lien entre le sexe de celui-ci et le niveau de l'engagement «commitment». Les auteurs expliquent que les femmes seraient davantage engagées que les hommes en faisant référence à Grusky (1966) qui propose que les femmes, ayant davantage de barrières à franchir pour atteindre leurs objectifs de carrière, doivent être davantage engagées que les hommes.

En ce qui concerne les autres caractéristiques personnelles, des liens ont été démontrés entre l'engagement «commitment» et le désir de le réaliser ainsi que le sentiment d'être compétent.

#### b) Caractéristiques de l'emploi

Les auteurs notent que les défis, les conflits de rôle ainsi que l'ambiguïté qui est reliée aux rôles de travail sont trois aspects de l'emploi pouvant influencer l'engagement «commitment».

Les auteurs soulignent les nombreuses études (Brown,1969 ; Buchanan,1974 ; Hall et al.,1970 ; Hall et schneider,1972 ; Marsch et Mannari, 1977 ; Steers, 1977a ; Steers et Spencer, 1977 ; J.M. Stevens et al., 1978) appuyant l'hypothèse voulant que plus l'emploi de

l'individu implique ce dernier dans des situations de défi, plus il serait engagé.

Ils citent les résultats de deux études (Mooris et Koch, 1979 ; Mooris et Sherman, 1981) proposent que le conflit de rôle serait inversement relié à l'engagement.

Pour résumer, les auteurs concluent que l'influence positive des caractéristiques d'emploi sur l'engagement peut durer aussi longtemps que l'individu occupe un emploi où ses tâches sont clairement définies et contiennent des défis à relever. Au contraire, un effet négatif sur l'engagement « commitment » devrait apparaître lorsque le rôle de l'individu devient ambigu, qu'il est placé en situation de conflit ou qu'il ressent un stress excessif venant du rôle qu'il joue dans l'organisation.

#### c) Les caractéristiques de la structure organisationnelle

Malgré que des études n'aient pu établir un lien entre certaines caractéristiques reliées à l'organisation (grandeur de l'organisation, présence d'un syndicat, éventail de subordination («span of control»), centralisation de l'autorité) et l'engagement (« commitment »), la formalisation («formalization») la dépendance fonctionnelle («functional dependance») et la décentralisation ont pu être reliés à celui-ci dans une étude de Morris et Steers (1980). Ainsi, les employés qui évoluaient dans une organisation décentralisée, qui avaient une plus grande dépendance face au travail des autres et qui évoluaient sous des règles écrites et des procédures plus formelles se sentaient davantage engagés face à l'organisation par rapport aux employés expérimentant ces mêmes facteurs à un niveau moindre.

Les auteurs mentionnent aussi que les individus détenant des parts de l'organisation pour

laquelle ils travaillent sont significativement plus engagés que les individus étant simplement employés. La même étude a aussi démontré qu'une augmentation de la participation dans le processus de décision influence le niveau d'engagement.

Les auteurs concluent cette section en rajoutant qu'aucune différence significative du niveau d'engagement n'est apparue entre divers groupes d'emplois qu'ils ont étudiés ; pour ainsi contredire le mythe voulant que plus l'individu occupe une fonction élevée dans la pyramide hiérarchique, plus il devrait être engagé.

#### d) L'expérience de travail

Les auteurs font appel dans cette section aux travaux de plusieurs autres auteurs :

Buchanan (1974) ; Hrebiniak, (1974) ; Steers (1977a) ont établi un lien entre la dépendance face à l'organisation et l'engagement. Ainsi, plus un individu sent qu'il peut se fier à l'organisation pour combler les intérêts de ses employés, plus il serait engagé.

Buchanan (1974) et Steers (1977a) ont trouvé que le sentiment d'être personnellement important pour l'organisation est relié à l'engagement. Ainsi, plus un individu sent que l'organisation a besoin de lui ou qu'elle lui reconnaît une certaine importance, plus cet individu adopterait des attitudes d'engagement.

Grusky (1966) et Steers (1977a) ont aussi trouvé que l'engagement est relié au niveau auquel l'organisation peut combler les attentes des employés dans le milieu de travail.

Les études de Buchanan (1974), Patchen (1970) et Steers (1977a) ont établi un lien entre le fait que les partenaires de travail maintiennent des attitudes positives face à l'organisation et

l'engagement.

Rhodes et Steers ont établi un lien entre l'engagement et la perception d'une rémunération équitable ainsi qu'avec les normes de groupe relatives au travail.

Dans les études de Brief, Aldag, & Wallden, (1976) et Morris & Sherman, (1981), l'engagement a été associé au type de leadership.

Finalement, les auteurs notent que le degré d'implication sociale de l'individu dans l'organisation est un facteur important facilitant l'engagement (Sheldon, 1971 ; Buchanan, 1974 ; Rotondi, 1975).

#### **iv. Les conséquences**

##### **a) La performance au travail**

Les auteurs notent que la découverte la moins encourageante de l'étude des conséquences de l'engagement est celle de la performance au travail qui n'a pu y être fortement associée dans les diverses études. Les auteurs tentent d'expliquer cette faible relation par le fait que les attitudes correspondant à l'engagement ne touchent qu'une partie des aspects de la performance au travail tandis que la performance est aussi influencée par le niveau de motivation, la clarté du rôle et les habiletés.

b) La permanence

Les diverses études sur le sujet ont démontré de fortes corrélations positives entre la permanence et l'engagement.

c) L'absentéisme

Les études de F.J. Smith (1977) et Steers (1977a) ont modestement appuyé la théorie voulant que les employés hautement engagés seraient davantage présents, pouvant ainsi contribuer à l'atteinte des objectifs organisationnels. D'un autre côté, Morgan et Herman (1976) proposent que lorsque l'employé est engagé envers d'autres centres d'intérêts que le travail (loisirs, famille, sports etc.), il ressentirait moins de pressions internes le poussant à la présence au travail. Pour résumer la situation les auteurs notent que l'engagement est un facteur favorisant la présence au travail.

d) Les retards

Une étude de Angle et Perry (1981) a démontré une forte corrélation négative entre l'engagement et les retards ; les employés fortement engagés adopteraient des comportements correspondants positifs face à l'organisation, dont la ponctualité.

e) Le taux de roulement (turnover)

Les employés fortement engagés sont par définition désireux de demeurer avec l'organisation et de travailler dans une optique visant l'atteinte des objectifs organisationnels et ainsi devraient être moins enclins à quitter l'organisation.

Les auteurs citent une première série d'études (Angle et Perry 1981 ; Hom et al. 1979 ; Hock et Steers 1978 ; Mowday et al. 1979 ; Steers 1977a) où chacune d'entre elles a démontré une corrélation hautement significative entre l'engagement et ses conséquences sur le taux de

roulement. Dans une autre étude, celle de Porter et al. (1974), une relation inverse fortement significative a été établie entre l'engagement et le taux de roulement.

Les différentes études ont aussi démontré que les attitudes caractérisant l'engagement se développent avec le temps et augmentent avec l'adhésion des employés aux valeurs organisationnelles. Selon ces mêmes études, il semble que l'engagement soit un prédicteur plus fiable du roulement que les prédicteurs traditionnels de la satisfaction.

Les auteurs résumant les résultats d'une étude de Porter et al. (1976) par la proposition suivante :

Si un individu membre d'une organisation commence à démontrer un déclin marqué dans ses attitudes d'engagement, cela représente un clair avertissement qu'un départ volontaire de cet individu peut survenir à court terme.

Quant à elle, une autre étude, celle de Krackhardt, Mc Kenna, Porter et Steers (1981) a pu démontrer que le roulement pouvait être réduit par une augmentation du niveau de l'engagement passant par la résolution de problèmes visant à faire apparaître les caractéristiques propices à une diminution du roulement (opportunités de développement et de croissance professionnelle, conditions de travail, relation avec les superviseurs, communications).

#### iv. La mesure du concept

Finalement, il est important de noter que les auteurs proposent leur outil d'évaluation intitulé «Organizational Commitment Questionnaire»(OCQ) qui reprend les trois facteurs de leur définition à travers quinze questions. Le format de réponse est celui d'une échelle de Likert à

7 points allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord ».

Le questionnaire est le suivant :

1. Je suis prêt à faire de très gros efforts, au-delà de ce qui est normalement attendu, pour aider l'entreprise à réussir.
2. Je parle de cette entreprise à mes amis comme d'une très bonne entreprise pour laquelle travailler.
3. Je me sens très peu de loyauté envers cette entreprise (-).
4. J'accepterais tout autre travail pour pouvoir continuer à travailler dans cette entreprise.
5. Je trouve que mes valeurs personnelles sont très similaires à celles de l'entreprise.
6. Je suis fier de dire aux autres que j'appartiens à cette entreprise
7. Je pourrais tout aussi bien travailler pour une autre entreprise dans la mesure où mon travail resterait le même (-).
8. Cette entreprise me permet de donner le meilleur de moi-même pour accomplir mon travail.
9. Dans l'état actuel des choses, il en faudrait vraiment très peu pour me faire changer d'entreprise (-).
10. Je suis très heureux d'avoir choisi, à l'époque de mon recrutement, de travailler pour cette entreprise plutôt que pour une autre.
11. Il n'y a pas grand chose à gagner à rester indéfiniment dans cette entreprise (-).
12. Souvent, je trouve qu'il est difficile d'être d'accord avec les politiques de cette entreprise, sur des sujets importants qui concernent les salariés (-).
13. Je me sens vraiment concerné par le futur de cette entreprise.
14. Pour moi, cette entreprise est la meilleure de celles où je pourrais travailler.
15. J'ai fait une très grave erreur en décidant de travailler dans cette entreprise (-).

### 1.1.3.2 TITRE : «A three-component conceptualization of organizational commitment»

AUTEURS: John P. Meyer et Natalie J. Allen (1991)

#### i. Objectifs

L'objectif des auteurs est de produire une revue des recherches effectuées sur l'engagement « commitment » et de proposer un modèle d'analyse allant aider à l'interprétation de ces recherches ainsi que de cadre de référence pour les recherches à venir.

#### ii. Modèle d'analyse

Les auteurs rappellent d'abord les grandes lignes du concept d'engagement en établissant la différence entre les perspectives attitudinales et comportementales. L'approche attitudinale faisant référence au processus par lequel l'individu évalue à quel point ses valeurs sont similaires à celle de l'organisation, tandis que l'approche comportementale fait référence au processus par lequel l'individu devient « prisonnier » de l'organisation et, aux façons qu'il utilise pour gérer cette situation.

Après avoir établi la distinction entre l'engagement « commitment » psychologique et comportemental, Meyer et Allen tentent de démontrer que l'engagement « commitment » est un état psychologique qui n'est cependant pas restreint aux buts et valeurs de l'individu et de l'organisation, limite que les auteurs reprochent à la définition de l'engagement « commitment » proposée par Mowday et al. (1982).

Selon Meyer et Allen, l'engagement (« commitment ») est un état psychologique de l'individu

reflétant soit un *désir*, un *besoin* ou une *obligation* de demeurer membre de l'organisation. Ces trois orientations générales peuvent selon les auteurs regrouper les multiples définitions de l'engagement « commitment » retrouvées dans la littérature...

- a) Un attachement affectif à l'organisation (engagement affectif)
- b) La perception des coûts reliés au départ de l'organisation (engagement à rester)
- c) Un sentiment d'obligation de demeurer membre de l'organisation (engagement moral)

Par la suite, les auteurs développent les trois composantes en y regroupant les différentes définitions retrouvées dans la littérature et en catégorisant l'information relative aux déterminants aux conséquences et au processus d'engagement « commitment ».

**Tableau # 1: Les trois composantes du modèle d'engagement de Meyer et Allen (1991)**

<b>a) Une réponse à certains besoins et valeurs de l'individu : Engagement affectif</b>	<b>Définition globale</b>
	Kanter, Buchanan, Porter et al. ont décrit l'engagement affectif principalement comme la force d'identification et d'attachement d'un individu face à l'organisation.
	<b>Les déterminants</b>

Les auteurs reprennent les catégories de déterminants de Mowday et al., en incluant la catégorie « caractéristiques d'emploi » dans « l'expérience de travail ».

Ils notent le manque de force et de consistance des liens ayant été établis entre le l'engagement affectif et...l'âge, l'ancienneté, le sexe et le niveau d'éducation et soulignent les corrélations ayant été démontrées entre l'engagement affectif et les variables relatives au besoin d'accomplissement, à l'affiliation, à l'autonomie, à l'éthique personnelle, à la valeur travail etc.

Les auteurs soulèvent aussi l'hypothèse selon laquelle la combinaison entre les dispositions personnelles à l'engagement affectif et l'expérience de travail aurait un effet sur le niveau d'engagement affectif de l'individu : l'employé dont les expériences de travail correspondent à ses valeurs et attentes personnelles serait plus enclin à adopter des attitudes positives au travail.

Les auteurs notent que certaines études ont démontré une relation entre le niveau d'engagement affectif et la décentralisation du pouvoir de décision ainsi que la formalisation des politiques et procédures.

Finalement, Meyer et Allen posent l'hypothèse à l'effet que l'engagement affectif se développe en conséquence des expériences contribuant à satisfaire les besoins des employés et/ou qui correspondent à leurs valeurs. Suivant la théorie de Herzberg (1966), les auteurs notent que les expériences de travail peuvent être regroupées selon qu'elles contribuent à combler le besoin de l'employé à se sentir confortable dans l'organisation (psychologiquement et physiquement) ou qu'elles contribuent à combler le besoin de l'employé de se sentir compétent dans le rôle qu'il occupe.

### **Le processus**

En ce qui concerne l'engagement affectif, quelques recherches ont fait référence au processus comme un principe d'échange entre l'individu qui est à la recherche d'expériences de travail positives, en échange desquelles il déploiera des efforts et contribuera à l'efficacité organisationnelle.

Malgré que le processus conduisant à l'engagement affectif soit relatif à une réponse à certains besoins et valeurs de l'individu, il n'est pas certain que ces besoins et valeurs soient les mêmes pour tous. Des liens ont cependant été fait entre l'engagement affectif et les expériences de travail relatives au confort de l'individu dans le rôle qu'il joue et à son sentiment d'être compétent ; éléments autour desquels pourraient graviter un ensemble de besoins et valeurs communs à l'ensemble des individus.

<b>b) La perception des coûts reliés au départ de l'organisation : Engagement à rester</b>	<b>Définition globale</b> Plusieurs auteurs ont défini l'engagement comme l'action de demeurer dans l'organisation comme résultante de la reconnaissance des coûts associés au départ. Cette approche est entre autre à la base du « side bets theory » de Becker (1960) où un « side bet » apparaît lorsqu'un élément d'importance pour l'individu (pension, ancienneté etc.) devient dépendant du maintien de son emploi avec l'organisation.  Les auteurs proposent l'hypothèse à l'effet que la reconnaissance des coûts reliés au départ de l'organisation relève d'un état psychologique conscient modelé par les conditions environnementales, état psychologique qui aura des conséquences sur le comportement : le fait de demeurer avec l'organisation.  Meyer et Allen questionnent la validité des outils de mesure de l'engagement à rester car les résultats des différents outils de mesure peuvent être expliqués par d'autres facteurs que la perception des coûts, par exemple un attachement affectif à l'organisation ou un sentiment d'obligation morale d'y demeurer.  L'employé à haut niveau de l'engagement à rester sent qu'il a besoin de demeurer membre de l'organisation.
	<b>Les déterminants</b> Considérant que les coûts pouvant être associés au départ de l'organisation peuvent être nombreux et différents selon l'individu, tout élément contribuant à augmenter la perception des coûts (perte de bénéfices, compétences non transférables, bénéfices liés à la séniorité etc.) peut être considéré comme un déterminant de l'engagement à rester, ce qui rend difficile la vérification des hypothèses relatives aux déterminants, comme la théorie de Becker par exemple.
	<b>Le processus</b> Selon les auteurs, l'engagement à rester apparaîtrait suite au processus par lequel l'individu identifie tout élément susceptible d'augmenter le coût de son départ, pour autant que l'individu soit en mesure d'identifier ces coûts.
	<b>Définition globale</b> Certains auteurs dont Marsh, Mannari, Wiener etc. ont défini l'engagement comme une obligation de demeurer avec l'organisation. Un employé à haut niveau d'engagement moral sent qu'il doit demeurer membre de l'organisation.
	<b>Les déterminants</b>

	<p>Les auteurs notent que le sentiment d'obligation de demeurer membre de l'organisation peut provenir de différentes pressions sociales, de l'attribution de rétributions sous forme d'avances ou encore d'investissements de sommes importantes de l'employeur dans la formation et le développement de l'employé. Mesures qui contribueraient à créer un sentiment de redevance chez l'individu face à son employeur, entre autre en demeurant membre de l'organisation.</p>
	<p><b>Le processus</b></p>
	<p>L'engagement moral résulterait selon les auteurs du processus de socialisation par lequel l'individu serait en présence de modèles sociaux lui inculquant des valeurs de loyauté face à un employeur.</p>

### Les conséquences de l'engagement

Les auteurs notent que la conséquence comportementale la plus étudiée est l'adhésion ou son opposé, le taux de roulement. Ils précisent que si l'engagement est uniquement recherché ou étudié dans une simple perspective de réduction du taux de roulement, la distinction entre les différentes composantes de l'engagement ne sont plus pertinentes ; le comportement d'adhésion pouvant résulter des trois composantes de leur modèle.

Selon les auteurs, l'efficacité organisationnelle résulte de beaucoup plus que la stabilité de la force de travail. Ils proposent l'hypothèse à l'effet que l'engagement des employés à participer à l'efficacité organisationnelle serait influencé par la nature de l'engagement qu'ils expérimentent. Cette volonté de déployer des efforts pour l'organisation serait plus forte chez l'employé qui désire demeurer membre de l'organisation que celui qui a besoin d'y demeurer ou qui se sent obligé d'y demeurer.

Il est aussi à noter que la plupart des études ayant démontré une corrélation positive entre l'engagement et la performance utilisaient des mesures d'engagement affectif.

Les auteurs précisent que toute relation entre une composante de l'engagement et un comportement sera complexifiée par le fait que chacune des trois composantes de l'engagement peut exercer un effet indépendant (et possiblement interactif) sur un comportement donné.

### iii. Vérification expérimentale

La vérification expérimentale du modèle a été faite à partir d'un outil permettant de mesurer les trois composantes à l'étude. L'outil combine le ACS (échelle mesurant l'engagement affectif) « affective commitment scale », le CCS (échelle mesurant l'engagement à rester) « continuance commitment scale » et le NCS (échelle mesurant l'engagement moral) « normative commitment scale ».

Des études subséquentes auprès de groupes d'employés et cadres ont permis d'infirmier ou de confirmer les liens de l'engagement avec certains déterminants et conséquences discutés dans la présentation du modèle d'analyse.

### iv. Résultats

Concernant les résultats de la première étude portant sur la validité de l'outil de mesure, les auteurs notent qu'ils ont pu démontrer l'indépendance des trois composantes de l'engagement « commitment » de leur modèle d'analyse.

Lors des études subséquentes, les auteurs en sont arrivés aux conclusions suivantes concernant la relation entre l'engagement et certains déterminants et conséquences.

Le tableau suivant établit les relations significatives entre les différents éléments de l'engagement et leurs indicateurs.

Tableau # 2: Éléments du modèle d'engagement de Meyer et Allen (1991)

Composante de L'engagement	Principaux éléments	Indicateurs reliés
<b>Affectif</b>	<p>Expérience de travail jumelée au confort personnel (confort personnel).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Attachement à l'organisation.</li> <li>▪ Cohésion avec les pairs.</li> <li>▪ Clarté du rôle.</li> </ul> <p>Perception d'être compétent (être personnellement important, avoir un travail qui comprend des défis, possibilité de participer).</p>	<p>Préoccupation pour la qualité du travail livré.</p> <p>Prêt à faire des sacrifices.</p> <p>Prêt à partager ses connaissances.</p>
<b>À rester</b>	<p>Investissement.</p> <p>Perception de l'absence d'alternatives.</p>	<p>N'a été relié à aucun comportement en particulier.</p>
<b>Moral</b>	<p>Les auteurs notent que l'engagement moral « normative commitment » a été relié à la perception d'une norme d'engagement (« commitment ») dans l'organisation ainsi qu'à un ensemble de prédicteurs liés à l'engagement « commitment » affectif et à l'engagement à rester (« continuance commitment »).</p>	<p>Prêt à faire des sacrifices (« sacrifice orientation »).</p>

Selon les résultats d'une autre étude, les auteurs ont trouvé que les gestionnaires regroupés dans la catégorie « engagement affectif élevé » / « engagement à rester faible » démontraient des niveaux de performance généraux et des possibilités de promotion significativement plus élevés que ceux des autres groupes.

v. **Conclusion**

En conclusion, les auteurs notent que, malgré qu'ils aient pu catégoriser l'information ressortant de la littérature existante dans leur modèle de l'engagement, il demeure plusieurs problèmes dans la compréhension du processus d'engagement. Malgré que les recherches permettent de relier l'engagement à certaines variables déterminantes ainsi qu'à certains comportements qui en résultent, les données de la majorité des études ne permettent pas de conclure à une relation de cause à effet.

En second lieu les auteurs notent qu'il sera intéressant d'explorer la possibilité d'établir une relation entre les composantes de l'engagement « commitment » présentées dans leur modèle, états psychologiques décrits par les auteurs comme étant distincts mais qui, selon certains résultats, ne seraient pas complètement indépendants. En se référant aux études de Mc Gee et Ford (1987), ils n'excluent pas la possibilité de modifier leur modèle, ces derniers ayant suggéré que l'échelle mesurant l'engagement à rester puisse être divisée en deux soit une échelle mesurant le niveau de sacrifice personnel relié au fait de quitter l'organisation et une autre mesurant l'identification du manque d'alternatives. Il est à noter que la première a été corrélée positivement avec l'engagement affectif tandis que la seconde y a été corrélée négativement.

**1.1.3.3 TITRE : «Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization : A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and consequences»**

**AUTEURS: John P. Meyer, David J. Stanley, Lynne Herscovitch, et Laryssa Topolnytsky (2002)**

**i. Objectifs**

Ayant identifié quelques questionnements quant à la validité de leur modèle à trois composantes, Meyer et Allen ont voulu se pencher sur les éléments particuliers suivants :

- a) la force de la relation entre les composantes de l'engagement, spécifiquement entre l'engagement moral et l'engagement affectif.
- b) la bi-dimensionnalité de l'engagement continu.
- c) la possibilité de généraliser le modèle à l'extérieur de l'Amérique du Nord.

L'objectif de la méta-analyse proposée est d'estimer et de comparer la force des corrélations entre les variables influençant l'engagement identifiées par Meyer et Allen (1991,1997) dans leur modèle d'engagement à trois composantes et ainsi pouvoir analyser la validité du modèle.

**ii. Modèle d'analyse**

Les auteurs nous rappellent les fondations de leur modèle en spécifiant que l'engagement est un état psychologique de l'individu reflétant soit un *désir*, un *besoin* ou une *obligation* de demeurer membre de l'organisation. Ces trois orientations générales peuvent, selon les auteurs, regrouper les multiples définitions de l'engagement (« commitment ») retrouvées dans la littérature...

- a) Un attachement affectif à l'organisation (engagement affectif)

- b) La perception des coûts reliés au départ de l'organisation (engagement à rester)
- c) Un sentiment d'obligation de demeurer membre de l'organisation (engagement moral)

**Tableau # 3: La méta-analyse des 3 échelles d'engagement de Meyer et Allen (2002)**

Les éléments mesurés	Notes
La force de la relation entre les composantes de l'engagement, spécifiquement entre l'engagement moral et l'engagement affectif.	Malgré que le modèle à trois composantes suggère et ait démontré une différence significative entre l'engagement moral et affectif, certains experts se sont basés sur une forte corrélation souvent notée entre les résultats obtenus par ces deux échelles de mesure pour proposer l'élimination du terme et de l'échelle de l'engagement moral. Meyer et Allen ont donc révisé le questionnaire de l'engagement moral pour y changer les éléments pouvant entrer en conflit avec l'échelle de l'engagement affectif et comparer les résultats provenant de l'échelle originale et ceux de l'échelle révisée.
La dimensionnalité de l'engagement continu	Certains auteurs ayant proposé que l'échelle d'engagement à rester puisse être bi-dimensionnelle et non uni-dimensionnelle, Meyer et Allen ont utilisé la méta-analyse pour proposer un estimé des corrélations entre les sous-composantes de l'engagement à rester ainsi que les corrélations entre ces sous-composantes et d'autres variables.
La possibilité de généraliser le modèle à l'extérieur de l'Amérique du Nord	Considérant l'utilisation limitée du modèle à l'extérieur de l'Amérique du Nord, les auteurs notent la difficulté d'analyser la validité de l'outil de mesure à l'extérieur de l'Amérique du Nord. Cependant, il est possible, à travers la méta-analyse proposée, de déterminer si la situation géographique a un effet sur certaines relations examinées dans cette étude

La méthodologie de cette étude comprend une recherche et analyse d'un ensemble de réponses ayant été obtenues par les trois questionnaires visant à mesurer les composantes respectives de l'engagement (affectif, à rester, moral). Les auteurs ont pu obtenir 155 échantillons de réponse indépendants, totalisant 50 146 employés (répondants).

### iii. **Résultats / discussion et conclusion**

a. La force de la relation entre les composantes de l'engagement, spécifiquement entre l'engagement moral et l'engagement affectif.

Malgré que la corrélation entre l'engagement moral et l'engagement Affectif a démontré un chevauchement significatif entre ces deux sous-composantes de l'engagement, la magnitude des corrélations n'était pas assez forte pour pouvoir suggérer une redondance au sein du modèle à trois composantes. Cette forte corrélation suggère cependant que considérant que l'engagement moral est relié à des résultantes positives telle la rétention, les organisations pourraient bénéficier d'efforts visant à générer ce type d'engagement sans avoir peur de miner l'engagement organisationnel.

La corrélation la plus forte a été entre l'engagement affectif et la satisfaction générale au travail, corrélation qui s'est avérée moins forte lorsqu'établie avec des facettes plus particulières de l'emploi. Il est cependant juste de conclure que la satisfaction au travail et l'engagement affectif devraient être tous deux considérés dans la compréhension et la gestion du comportement des employés.

En ce qui concerne les relations établies entre les antécédents de l'engagement et les différents types d'engagement, les variables démographiques semblent jouer un rôle relativement mineur, peu importe le type d'engagement.

Par contraste, les expériences de travail ont un impact important, spécialement sur l'engagement affectif. Ces données viennent supporter qu'une gestion saine des expériences de travail d'un employé serait davantage prédictrice de l'engagement affectif de cet employé plutôt que d'essayer de recruter et sélectionner des employés ayant des caractéristiques d'individus engagés.

Parmi l'ensemble des variables reliées à l'expérience de travail, le support organisationnel est celle qui a la plus forte corrélation positive avec l'engagement affectif. Un fort lien positif a aussi été établi entre l'engagement affectif et différentes formes de justice organisationnelle.

Au niveau des conséquences de l'engagement, les trois composantes de l'engagement ont une corrélation négative avec le retrait cognitif, les intentions de quitter l'organisation et le taux de roulement mais, ont une corrélation variable avec d'autres comportements reliés au travail : l'absentéisme et la performance au travail; l'engagement affectif démontre la plus forte corrélation positive avec ces comportements recherchés par les organisations.

L'engagement étant un concept multi-dimensionnel, les auteurs précisent que si chacune de ses composantes exerce un effet sur certains comportements, la mesure de l'effet de cette composante particulière peut être affectée par les autres composantes de l'engagement. Par

exemple, si l'on considère la relation entre l'engagement à rester et l'intention de quitter l'organisation : les employés à haut degré d'engagement à rester auront tendance à vouloir demeurer au sein de l'organisation pour éviter les coûts liés au départ, peu importe leur niveau d'engagement affectif ou moral. Cependant, l'inverse n'est pas nécessairement vrai : un niveau d'engagement à rester plus faible ne conduit pas nécessairement à une intention de quitter, à moins que le niveau d'engagement affectif et normatif soient aussi bas. Les auteurs en déduisent donc que les prochaines études sur la question devront considérer l'effet cumulatif et interactif des trois composantes.

Pour adresser la question relative à l'effet de l'engagement sur les résultantes touchant directement à l'employé (tel le stress, la santé, le bien-être, le conflit au sein de l'organisation et à l'extérieur de l'organisation), les auteurs suggèrent que l'engagement affectif peut avoir des effets positifs autant sur l'employé que sur l'organisation. Ainsi, l'engagement affectif est inversement relié au stress et au conflit travail/famille. Au contraire, l'engagement à rester est positivement relié au stress et au conflit travail/famille probablement dû au sentiment d'être prisonnier de l'organisation.

#### b. La bi-dimensionnalité de l'engagement continu

L'engagement affectif et l'engagement moral sont-ils vraiment des composantes indépendantes?

La recherche a démontré que ces deux composantes sont en plusieurs points semblables. Mais malgré que les deux composantes démontrent des similitudes quand à leur corrélation avec les déterminants et les conséquences de l'engagement, le niveau de corrélation avec ces variables

est souvent significativement différent.

L'engagement à rester est-il uni-dimensionnel?

L'analyse a démontré que les deux sous-composantes de l'engagement à rester (le sacrifice et le manque d'autres alternatives) sont davantage reliées que ce qui a été démontré par les recherches précédentes et que la composante sacrifice a une corrélation négative plus élevée avec le retrait cognitif et l'intention de quitter l'organisation que la composante manque d'alternatives. Il semble donc que l'engagement continu se consolide davantage autour de la théorie «side bet» de Becker (1960).

c. La possibilité de généraliser le modèle à l'extérieur de l'Amérique du Nord.

Les résultats suggèrent que l'échelle peut être généralisée à l'extérieur de l'Amérique du Nord malgré que la corrélation entre l'engagement affectif et moral soit plus élevée dans les résultats des études conduites à l'extérieur de l'Amérique du Nord; la différence entre le désir et l'obligation étant peut-être moindre au sein d'autres cultures. Il se pourrait aussi que la différence soit aussi reliée à la traduction des échelles de mesure.

---

### **1.1.4 Le concept d'implication**

---

Le terme américain «commitment», ayant été traduit par le terme «implication», nous nous proposons d'étudier les textes suivants sur l'implication étant donné la grande possibilité que le concept de mobilisation se rapproche en tout ou en partie de ce concept.

#### **1.1.4.1 TITRE : « Impliquer les personnes dans l'entreprise »**

**AUTEUR : Maurice Thévenet (1992)**

##### **i. Objectifs**

L'objectif de l'auteur est de passer en revue les principales définitions de l'implication, recenser les effets organisationnels escomptés associés à l'implication et finalement de développer les éléments de définition acceptés dans la littérature.

##### **ii. Idées développées**

Dans l'ouvrage étudié, l'auteur traite de l'implication comme une « notion qui traduit et explicite la relation entre la personne et l'entreprise » (Thévenet, 1992) dans un cadre où de nouveaux besoins pour l'entreprise se font sentir (gérer la cohésion interne, le changement organisationnel, faire face à l'environnement économique et technique etc.). Avant de fournir sa propre définition de l'implication, Thévenet a recensé les différents ouvrages traitant de l'implication. Nous le suivons dans sa synthèse qu'il a structuré de la façon suivante :

- a) Les différentes formes de l'implication
- b) Le sens de l'implication dans l'organisation
- c) Les effets attendus de l'implication
- d) Les déterminants de l'implication

e) Les déterminants

f) Conclusion et consolidation de la définition

g) Critiques

a) Les différentes formes d'implication

L'auteur cite Morrow (1983) pour noter l'existence d'une trentaine de formes

d'implication dans la littérature. Ces différentes formes se distinguent entre elles selon la nature de l'entité auquel l'individu est lié.

1. L'orientation sur le travail : les valeurs de l'individu sont orientées vers le travail qui représente pour ce dernier une certaine forme d'éthique. Pour cet individu, il est important de donner le meilleur de soi-même au travail. Le travail est ici une valeur inculquée, un devoir.
2. Orientation sur la carrière : l'implication au travail est limitée à l'aspect développement personnel à travers différents postes ou entreprises.
3. Orientation sur le poste occupé : le travail représente pour l'individu un lieu privilégié où il préfère être et agir (Dubin, 1956) soit parce qu'il n'a que le travail ou parce qu'il est plus intéressé par ce qu'il fait dans son travail que par les autres formes de socialisation de la société moderne auxquelles il a accès (loisirs, famille, amis etc.).

Toujours dans une orientation sur les poste occupé, Thévenet s'arrête sur le concept d'implication dans le poste où c'est le contenu du travail réalisé « qui constitue la base de la relation et de l'engagement de la personne dans son activité. ». Il souligne qu'ici, la situation de travail représente le facteur majeur de la satisfaction et par conséquent de la performance. Par contraste avec l'orientation sur le travail, l'orientation sur le poste occupé est une question de préférence personnelle, une passion plutôt qu'un devoir de respecter une valeur ou un devoir.

4. Une orientation sur l'organisation : l'implication concernerait non seulement le poste et son contenu mais aussi l'organisation sous toutes ses facettes (buts, valeurs, systèmes de gestion et autres aspects). L'auteur fait le lien entre l'implication orientée sur l'organisation et la notion de loyauté en faisant référence à Hirschman : les institutions développent la loyauté de leurs employés pour qu'ils manifestent leurs insatisfactions sous des formes constructives aidant l'organisation à s'améliorer. Ainsi, selon l'auteur, la définition de la loyauté renvoyant à un certain partage de valeurs et à l'amélioration de la situation de l'organisation est une notion voisine de l'implication.
  
5. Une orientation vers les syndicats : l'auteur note que, selon certains chercheurs, l'orientation vers les syndicats serait équivalente à l'orientation vers l'organisation et qu'elle ne résulterait que d'un déplacement d'institution.

## b) Définitions

De ces concepts ressortent deux nouveaux aspects de l'implication : le fait que la performance au travail soit reliée à l'estime de soi de la personne et « une composante de l'image que la personne a d'elle même ». Dans cette perspective, l'implication traduirait le fait que la performance au travail est un élément du développement psychologique de la personne.

L'auteur introduit par la suite la distinction entre les concepts « d'involvement » et d'engagement («commitment») en se référant à Etzioni (1961) qui propose que l'« involvement » désigne toute forme d'engagement à une sous composante du lien entre l'individu et l'organisation tel le travail, l'équipe, le syndicat, et serait relié à des motivations ponctuelles et éphémères etc. L'engagement « commitment » désignerait particulièrement une attitude positive plus profonde face à l'organisation, une sorte de lien davantage affectif que superficiel. Selon l'auteur la notion d'implication se rapprocherait davantage de celle d'engagement « commitment » qui définit une attitude plus profonde que l'« involvement ».

Thévenet propose une définition en trois points de ce que serait l'implication dans l'organisation :

1. Si l'implication dans le travail représente un mode d'identification, soit un sentiment d'appartenance intégré à la définition de soi, il peut concerner différents lieux d'investissement ou groupes de référence : l'organisation, la fonction occupée, les tâches, les relations avec les collègues, la carrière, la valeur-travail, la profession d'appartenance etc. L'auteur en conclut que l'implication dans l'organisation est multidimensionnelle.
2. L'implication représente une orientation positive des personnes face à l'organisation. Ainsi, on parle d'une orientation vers l'institution pour elle-même, une valorisation

personnelle de l'appartenance face à l'organisation. L'implication traduirait ainsi le lien entre l'identité de la personne et celle de l'organisation.

3. L'implication ne serait pas qu'un état passif mais une prédisposition à agir. L'implication pousserait donc l'individu à agir dans le sens de l'organisation.

### c) Le développement de la relation

Suite à cette définition, l'auteur s'intéresse au développement de la relation et à la façon dont s'exprime ce développement.

Thévenet résume les deux explications principales ayant été amenées pour expliquer l'implication.

1. La perspective échangiste veut que l'implication soit le résultat d'une transaction incluant des investissements et des rétributions. Ainsi, plus l'échange est favorable à l'individu, plus celui-ci sera impliqué. Cette perspective résulterait de calculs raisonnés et conscients. L'auteur se réfère ici aux travaux de Becker (1960), Homans (1958) et Gouldner (1960) qui vont dans ce sens. En effet, la question a été considérée non seulement en termes de coûts et de récompenses mais aussi en termes de ce que l'individu pourrait perdre en quittant l'organisation, donc le coût d'opportunité de la participation. Thévenet résume la situation en proposant que l'implication soit d'autant plus forte que l'individu perd beaucoup en quittant l'organisation.

Par la suite, l'auteur s'attarde aux modèles ayant tenté de préciser cette approche. Il note

l'insistance de certains à inclure une dimension psychologique à l'implication qui servirait de justification psychologique à l'appartenance à l'organisation.

Selon Staw (1977) qui intègre l'aspect cognitif aux concepts d'attachement à l'organisation, l'implication est basée sur la prise de décision de l'individu qui s'implique si :

- a. il se sent responsable de cette décision,
- b. il considère que c'est une décision importante,
- c. il sent que cette décision a des conséquences importantes,
- d. il est responsable de ces conséquences.

Thévenet termine l'approche échangiste en ajoutant que plusieurs auteurs, malgré qu'ils reconnaissent cette approche, considèrent qu'elle ne peut être suffisante à expliquer la réalité de l'implication.

2. L'approche psychologique définit l'implication comme une attitude envers l'organisation qui relie l'identité de la personne à celle de l'organisation.

Cette relation se définit selon trois destinations :

- a. les buts et les valeurs de l'organisation,
- b. un fort engagement dans les activités de travail,
- c. un attachement de grande loyauté à l'organisation.

Ici, l'individu se trouve en interaction avec un système de valeurs. L'individu se modèle ainsi aux valeurs de l'organisation à travers ses expériences dans le cadre de systèmes de gestion et

de la culture d'entreprise. Dans ce cadre, l'implication traduit la cohérence entre le système de valeurs de l'individu et celui de l'organisation, et se veut un processus plus affectif que raisonné.

Pour traduire cette proposition, certains auteurs ont utilisé les expressions suivantes :

Etzioni (1961) parle « d'engagement moral » qui serait une orientation positive très intense envers l'organisation.

Kanter (1968) parle « d'implication de cohésion » qui serait l'attachement aux relations sociales dans l'organisation.

L'auteur mentionne Staw (1977) et Salancik (1977) distinguent l'approche attitudinale de l'approche comportementale. L'approche attitudinale de l'implication correspond au processus par lequel les individus deviennent désireux de perpétuer leur appartenance à l'organisation, étant identifiées aux buts et aux valeurs de cette dernière. L'approche comportementale concernerait le processus par lequel les comportements conduisent à s'attacher de plus en plus à l'organisation. Cette approche renforce le point de vue de l'individu et considère les comportements dans l'organisation en relation avec l'expérience passée.

#### d) Les effets attendus de l'implication

Dans la seconde section du chapitre à l'étude, Thévenet s'intéresse aux effets attendus de l'implication qui sont principalement la performance et certains comportements individuels :

##### 1. La performance

Thévenet note que selon les théories sur les comportement organisationnel, la performance individuelle devrait être influencée par l'implication.

La personne impliquée s'identifierait aux buts et aux valeurs de l'organisation de façon suffisante pour répondre de manière appropriée aux situations, soit dans le sens des buts de l'organisation.

Thévenet souligne que le type même de la personne impliquée se retrouve dans celui qui va au delà de ce que l'on est en droit d'attendre de lui dans l'exercice de ses fonctions.

Par la suite, l'auteur évoque les travaux de Mowday et al. (1974) qui n'ont pu établir de relation entre l'implication (« commitment ») et la performance au travail.

## 2. Éviter la non performance

L'auteur note l'intérêt porté aux indicateurs de non-performance soit l'absentéisme, les retards, le roulement ainsi que tout comportement contrevenant aux règles. Comportements qui selon certains chercheurs constitueraient l'extrémité d'un continuum entre les comportements de dysfonctionnement et les comportements d'implication.

## 3. Autres conséquences

Dans cette sous-section, l'auteur précise que l'implication peut se traduire par certains comportements non mesurables dont l'efficacité immédiate est indécidable mais qui sont très fructueux pour l'entreprise.

Thévenet note, en terminant, une étude (Klein et al., 1988) voulant qu'une attitude positive

envers les innovations managériales soit une conséquence de l'implication avant d'en être une cause, comme on le croit généralement. Ainsi, l'implication pourrait être considérée, selon une perspective élargie, comme un facteur de performance.

#### e) Les déterminants

Thévenet s'intéresse aux déterminants de l'implication en reprenant le modèle de Mowday et al.(1974) qui présente, comme nous l'avons vu en détail dans l'étude de leur ouvrage « Employee Organization Linkage.... », les facteurs personnels liés à l'implication, les facteurs liés au rôle occupé et aux caractéristiques du poste, les caractéristiques structurelles ainsi que l'expérience de travail.

#### f) Conclusion et consolidation de la définition d'implication

L'auteur note le trop-plein de définitions pouvant être reliées à l'implication et se réfèrent à Mowday et al.(1982) qui proposent dix définitions de l'engagement avant de proposer leur propre définition.

Thévenet reprend en détail la définition de l'engagement de Mowday et al. (1982) et souligne son mérite d'être large et opérationnalisée. Il reprend chacune des caractéristiques de la définition que nous avons vue en détail lors de l'étude de Mowday et al (1982).

Thévenet note les trois points suivants :

1. l'implication est attitudinale et comportementale.
2. l'implication est morale et calculatrice.
3. l'implication est à la fois active et passive.

L'auteur note par la suite que l'approche de Mowday et al. (1982) est aussi très attrayante à cause de l'instrument de mesure qu'elle propose, soit l'« Organizational Commitment Questionnaire »

#### g) Critiques

En terminant, malgré que cette définition et l'échelle qu'elle propose soient énormément utilisées dans la littérature, l'auteur note que certaines critiques demeurent. Thévenet, en terminant son chapitre, se réfère à Reichers (1985) pour synthétiser en trois principaux points ces critiques :

1. L'échelle aurait une plus grande fiabilité pour les éléments concernant les comportements et « polluerait » ainsi la conception attitudinale de l'implication. Le mélange des aspects comportementaux et attitudinaux rendrait inopérante la tentative de lier l'implication à des comportements effectifs dans l'organisation.
2. Les différentes études s'accumulant proposent de multiples définitions sans cependant se préoccuper de l'expérience même de la personne qui vit l'implication.
3. S'il est nécessaire de décrire avec précision le processus d'identification, il faudrait aussi s'intéresser à l'objet de cette identification plus en détail, soit l'organisation et les aspects précis de celle-ci auxquels l'individu s'identifie.

#### 1.1.4.2 TITRE : « Gestion de carrière, système de représentation et implication des cadres »

AUTEUR : Maurice Thévenet (1990)

##### i. Objectifs

L'objectif de l'auteur est de montrer les liens entre la gestion de carrière et l'implication considérant que :

- a) Jusqu'ici, l'implication est considérée comme un synonyme de performance; dans la majorité des définitions sur l'implication (« commitment »), l'accent est mis sur l'interaction entre l'individu et l'organisation ainsi que sur les processus d'identification de la personne dans l'institution.
- b) La gestion des carrières traite de la relation personne/organisation dans la durée.

##### ii. Modèle d'analyse

L'auteur débute son article en s'arrêtant aux caractéristiques qui ressortent des définitions de l'implication et définit le concept en se référant à différents auteurs.

L'implication est :

- a) un état, une orientation de la personne vers l'institution (Sheldon, 1971)
- b) une situation où l'individu est lié à l'organisation par ses actions passées (Salancik, 1977)
- c) la volonté des acteurs à orienter leur énergie et une certaine loyauté envers le système social (Kanter, 1968).
- d) un état d'affectivité qui caractérise la relation entre l'individu et l'organisation (Buchanan 1974).

- e) Cette dernière définition est liée aux travaux sur les attentes selon lesquelles il y aurait une relation entre l'individu et l'organisation (attentes réciproques).
- f) un processus par lequel les buts de la personne et de l'organisation s'intègrent et deviennent congruents (Hall, Schneider, Nygren, 1970).

L'auteur s'arrête à la littérature américaine qui a fait une différence entre les notions d'engagement (« commitment ») et d'involvement. Ainsi, selon Etzioni (1961), le concept d'engagement « commitment » fait référence à une orientation positive envers l'organisation alors que l'involvement renverrait à une motivation plus souple, davantage ciblée et plus éphémère.

Ici, l'engagement (« commitment ») renverrait à une attitude ancrée chez l'individu tandis que l'« involvement » serait un comportement ponctuel. Paradoxalement, comme nous l'avons vu dans l'étude du livre de Thévenet « Impliquer les personnes dans l'entreprise » (1992), l'auteur traduit l'engagement (« commitment ») par implication et « involvement » par engagement.

L'auteur note que cette distinction n'a plus été faite par la suite alors que les deux expressions ont été utilisées indifféremment jusqu'à ce que des outils de mesure et des définitions viennent imposer leur concept comme ce fut le cas de l'engagement (« commitment ») avec l'« Organizational Commitment Questionnaire ».

### iii. Vérification expérimentale

Dans son étude, Thévenet aborde l'implication de manière attitudinale et la mesure selon l'échelle de Porter et Steers (1982) traduite en français.

#### iv. Résultats

Après plusieurs pré-tests, les auteurs ont conclu à la validité de l'OCQ traduit en français et ont décidé de conserver les quinze questions de l'échelle.

Dans un second niveau de résultats, les auteurs ont pu établir des liens entre l'implication et certaines variables objectives importantes en gestion de carrière.

**Tableau # 4 : Variables des la gestion de carrière de Maurice Thévenet (1990)**

<b>Variables objectives importantes en gestion de carrière</b>	
<b>Lien positif entre l'implication et...</b>	<b>Lien négatif entre l'implication et...</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'âge</li> <li>▪ L'ancienneté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le niveau de formation scolaire</li> <li>▪ Le niveau de rémunération</li> <li>▪ Le revenu du ménage</li> </ul>
<b>Autres variables</b>	
<b>Lien positif entre l'implication et...</b>	
Le lieu de travail (implication plus élevée lorsque l'individu travaille dans des agences ou des centres de traitement, elle est moins forte dans les directions fonctionnelles et les sièges)	
Avoir des parents proches travaillant ou ayant travaillé dans l'entreprise (les cadres ayant des parents dans l'entreprise sont significativement plus impliqués)	
Avoir toujours été cadre ou avoir été promu (les cadres ayant été promus sont significativement plus impliqués que les cadres ayant été recrutés directement à ce niveau)	

Finalement, un troisième niveau de résultats concernait la relation entre des éléments plus perceptuels (ancres de carrière) et l'implication.

**Tableau # 5: Éléments perceptuels de la gestion de carrière de Maurice Thévenet (1990)**

<b>Éléments perceptuels importants en gestion de carrière</b>	
<b>Implication corrélée avec...</b>	<b>Implication inversement corrélée avec...</b>
Le point d'ancrage de carrière « identification à l'entreprise »	Le point d'ancrage de carrière « autonomie »
Le point d'ancrage de carrière « sécurité »	Le point d'ancrage de carrière « stabilité »

**v. Conclusions**

En ce qui concerne l'approche objective de la carrière, les résultats montrent bien que l'implication représente la relation à l'institution telle qu'elle est structurée par la carrière suivie.

En ce qui concerne le sens de l'implication, il est clair, à la lumière de ces résultats, que le concept met en valeur l'ensemble des liens et des échanges entre la personne et l'entreprise mais cela ne suffit pas à décrire le processus d'identification de la personne dans son activité.

#### **1.1.4.3 TITRE : « L'implication ; chapitre tiré de : Prévenir les conflits et accompagner les changements »**

**AUTEURS : J. Igalens et C. Loignon (1997)**

##### **i. Objectifs**

Les auteurs notent, dans ce chapitre, que l'implication devient un concept central de la recherche en gestion des ressources humaines en France. Ce concept, popularisé par Maurice Thévenet dans son ouvrage « Impliquer les personnes dans l'entreprise » (Thévenet, 1992), est qualifié de concept « non ambigu » par les auteurs, contrairement au concept de motivation au travail qui, selon eux, est redoutablement ambigu étant donné qu'il ne peut être opérationnalisé que par des théories bien différentes.

##### **ii. Idées développées**

« L'implication a pour ambition de rendre compte de la relation entre une personne et une organisation. » Selon Thévenet (1992), « une personne est impliquée dans une institution quand l'image qu'elle se fait de sa réussite personnelle passe par la réussite de cette institution ».

Une seconde définition, plus précise, limite l'implication aux trois aspects de la définition de Mowday et al. (1982) :

- a) une forte croyance et l'acceptation des buts et des valeurs de l'organisation,
- b) la volonté d'exercer des efforts considérables pour l'organisation,
- c) une très forte intention de continuer d'appartenir à l'organisation.

Cette dernière définition est davantage reconnue étant donné qu'elle permet l'utilisation d'un instrument de mesure reprenant les trois composantes ci-haut mentionnées. En effet,

l' « Organisational Commitment Questionnaire », évalué à travers quinze items le niveau d'implication (« commitment ») de l'employé.

**iii. Conclusion**

Les auteurs concluent le chapitre en spécifiant que deux études de Thévenet (1992) ont démontré la fiabilité de l'échelle sur un échantillon français et que les résultats sont comparables à ceux des échantillons américains.

---

### **1.1.5 Textes tentant de définir le concept de mobilisation des ressources humaines dans son ensemble**

---

Malgré le manque de littérature définissant le concept dans son ensemble, nous présentons maintenant des textes dans lesquels nous avons retrouvé un certain effort de définir la mobilisation des ressources humaines dans son ensemble.

#### **1.1.5.1 TITRE : « Qu'est-ce que la mobilisation des employés ? Le point de vue des professionnels en ressources humaines »**

**AUTEURS : Thierry Wils, Christiane Labelle, Gilles Guérin et Michel Tremblay (1997)**

##### **i. Objectifs**

Les auteurs soulignent en commençant la popularité grandissante, en France et au Québec, du concept de « mobilisation des ressources humaines » qui semble faire partie intégrante dans plusieurs cas, du renouvellement de la gestion des ressources humaines. Les auteurs soulignent par la suite, que cette expression semble se rapprocher de celle de « commitment management » qui est utilisée aux États-Unis. Cependant, « il demeure difficile d'établir une équivalence entre ces deux termes » (Wils et al., 1997). Selon les auteurs, la littérature portant sur la mobilisation des ressources humaines fait ressortir une définition voulant que la mobilisation soit un « processus organisationnel qui est mis en place pour mobiliser les employés » (Wils et al., 1997). Cependant, les auteurs soulignent la grande importance de déterminer ce qu'est un employé mobilisé, de définir précisément la cible du processus organisationnel de mobilisation. Ainsi, la mobilisation pourrait non seulement décrire un processus mais aussi le résultat de ce processus : l'état de mobilisation des employés mobilisés. De plus, les auteurs soulignent le manque de recherches, autant au Québec qu'en

France, ayant pour but de définir l'état de mobilisation.

ii. **Question de recherche**

**Qu'est ce que la mobilisation des ressources humaines prise dans son sens large ?**

Citation justifiant la formulation de la question de recherche : « Aussi l'objet de cet article est-il de clarifier le sens du mot « mobilisation » pris dans son sens large et de tenter de le situer par rapport à d'autres termes connexes, en se basant sur l'opinion de plusieurs praticiens. (Wils et al., 1997)

iii. **Vérification expérimentale**

La stratégie de recherche a donc été de suivre une méthode inductive pour essayer, à l'aide de la perception qu'ont les professionnels en ressources humaines de la mobilisation, de trouver une définition à celle-ci.

Des questionnaires ont été envoyés à 526 professionnels en RH, membres de l'APRHQ et de l'OCRIQ. Le taux de réponse a été de 18% : 91\506 (20 questionnaires ayant été retournés pour cause de mauvaises adresses). Les questions étaient au nombre de 7 (ouvertes) ; 5 traitaient de la mobilisation en général et ce sont ces dernières qui ont été analysées dans le cadre de cet article.

#### iv. Résultats

Étant donné l'aspect inductif de la recherche, les auteurs ne pouvaient se référer à un modèle en particulier. Cependant, je tenterai d'élaborer, sous forme de modèle, les réponses obtenues par les chercheurs quoiqu'on ne puisse, selon moi, parler de découverte de modèle théorique à travers leurs conclusions, étant donné que cette recherche est l'une des premières à tenter de définir le concept de mobilisation et aussi à cause de l'étendue assez restreinte de l'échantillon (91 personnes).

Selon les résultats obtenus, la mobilisation au niveau individuel se manifesterait par « un déploiement volontaire d'efforts dans trois domaines qui sont vitaux pour les organisations à cause de leur impact sur la performance. » (Wils et al., 1997). Ces efforts sont des efforts d'amélioration continue (reliés à l'aspect de la qualité), des efforts d'alignement (reliés au fait d'aligner son travail sur les priorités organisationnelles) et des efforts de coopération (reliés au fait de coordonner son travail avec les autres ; travail d'équipe). Ce sont selon les auteurs, les trois dimensions comportementales de la mobilisation. Les conséquences de cette mobilisation vont respectivement être triples : un travail de qualité, un travail avec valeur ajoutée et finalement un travail d'équipe. Par conséquent, l'employé mobilisé produira une performance jugée supérieure.

Après avoir proposé une définition de ce qu'est une personne mobilisée, faisant ressortir l'aspect comportemental de celle-ci, les auteurs ont pu effectuer une analyse portant sur l'aspect davantage psychologique de l'état de mobilisation ; le processus par lequel l'individu en arrive à être mobilisé. Ainsi, un travailleur mobilisé ressentirait un lien affectif volontaire reposant sur « trois points d'ancrage psychologique » (Wils et al., 1997): un attachement au

travail, un attachement à l'organisation et un attachement au groupe. Ces trois types d'attachement conduisent à trois types d'engagement « c'est-à-dire à l'intention de déployer des efforts » (Wils et al., 1997) d'amélioration continue, d'alignement ou de coopération.

En ce qui concerne les résultats relatifs aux pratiques, les auteurs proposent que pour inciter les employés à se mobiliser, il faut leur offrir des raisons ainsi que des possibilités de s'engager. Dans cette perspective, la promotion des raisons de s'engager serait faite par des pratiques de ressources humaines relatives à l'identification ou au partage de l'information par exemple. Quant aux opportunités de s'engager, elles seraient offertes par des pratiques comme le partage du pouvoir. Par ces deux types de pratiques, l'organisation peut, à la fois, agir sur les attitudes et sur les comportements. Plus en détail, les auteurs précisent que ces raisons et opportunités de se mobiliser doivent s'arrêter aux diverses composantes de l'effort supérieur, soit le développement de raisons et d'opportunités d'améliorer sans cesse la qualité du travail (possibilité de développement, défis à relever, mandats intéressants, accès à la formation etc.), pour faire un travail contenant une valeur ajoutée (informer les employés sur les priorités organisationnelles etc.) et un travail d'équipe (pratiques d'identification, pratiques de participation etc.).

Malgré la présence de ces pratiques mobilisatrices, les auteurs soulignent, en se basant sur des recherches récentes (Cook, 1994 ; Tremblay et coll., 1996), que les résultats de ces pratiques risquent d'être diminués par l'absence de récompenses monétaires et non monétaires y étant reliées.

v. **Conclusion**

Pour conclure la section traitant des pratiques organisationnelles, Wils et al. soulignent que l'engagement global nécessite une gestion plus participative et qui assure le partage de l'information, des connaissances, du pouvoir et surtout, qui reconnaît les efforts des employés mobilisés.

**1.1.5.2 TITRE : « Mobiliser les troupes : un défi stratégique complexe »****AUTEUR : Michel Tremblay (2002)****i) Objectif**

L'objectif de l'article est de tenter de répondre à une série de questions relatives à la mobilisation des ressources humaines, dans un contexte où la mobilisation a été élevée au rang des priorités pour une majorité d'organisations. Ces questions sont les suivantes :

- a) Qu'est-ce que la mobilisation ?
- b) Qu'est-ce qui pousse les individus à se mobiliser?
- c) Quel est le rôle des politiques de ressources humaines dans l'effort de mobilisation? / existe-t-il des leviers de mobilisation plus importants que d'autres ?

**ii) Idées développées**

- a) Qu'est-ce que la mobilisation ?

L'auteur précise, en débutant son article, que le terme mobilisation demeure nébuleux malgré sa grande popularité.

Il se base sur une étude publiée dans la Revue Internationale de Gestion (1998) qui a été menée auprès de professionnels en ressources humaines, et qui conclue qu'un employé mobilisé est celui qui participe volontairement à la création des valeurs au sein d'une organisation.

Les énergies physiques et mentales reliées à cette participation sont canalisées vers 1. l'amélioration continue, 2. l'alignement stratégique et 3. la coordination spontanée

avec les autres. Bref l'individu mobilisé travaille à la qualité totale, à la création de valeur ajoutée et à jouer en équipe.

Principes entourant la mobilisation :

1. La mobilisation est comportementale et non attitudinale : actions observables constituant des éléments de performance.
2. Ces comportements sont effectués sur une base volontaire.
3. Ces comportements, ne faisant pas partie du contrat de travail, ne sont pas rémunérés comme tels. L'auteur note, à ce sujet, la présence d'une certaine ambiguïté entre les comportements pouvant être prévus et mesurés par les systèmes de gestion de performance, comparativement à des systèmes plus larges, laissant plus de place à l'apparition de comportements de mobilisation. Cette ambiguïté suggère que le concept de mobilisation ne soit pas binaire et qu'il puisse exister plusieurs stades de mobilisation.
4. La direction des comportements et la création de la valeur ajoutée sont dirigées vers l'organisation.

b) Qu'est-ce qui pousse les individus à se mobiliser?

Tremblay met en évidence cinq sources distinctes sous lesquelles il regroupe les principales raisons, pour un employé, de se mobiliser.

**Tableau # 6: Les raisons de se mobiliser, modèle de Tremblay (2002)**

<b>Les raisons de se mobiliser</b>	
1. La mobilisation de survie	<p>Ce type de mobilisation est relié à la perception d'une menace réelle ainsi qu'à la possibilité d'empêcher cette menace de survenir en adoptant des comportements de mobilisation.</p> <p>Exemples : menace de fermeture, déplacement des activités etc.</p>
2. La mobilisation par objectifs	<p>Fournir aux employés une raison d'affaire spécifique de se mobiliser : battre la compétition, augmenter les parts de marché etc.</p>
3. La mobilisation par la mission et les valeurs.	<p>Résultante de l'adhésion à un système de valeurs humanistes (le respect, la franchise, le sens de l'éthique, la justice) et d'un effort de cohérence entre les valeurs et les actions. Perception d'une légitimité partagée quant à la raison d'être de l'organisation.</p>
4. La mobilisation par le leadership	<p>La haute direction, les cadres et les superviseurs sont, dans ce cadre, les agents mobilisateurs en propageant une énergie positive, en suscitant l'enthousiasme et en créant un climat propice à la mobilisation. Pour ce faire, ils doivent d'abord être eux-mêmes mobilisés.</p>
5. La mobilisation par les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines	<p>La mobilisation se produit lorsque l'employé a la conviction de recevoir du soutien, d'être traité de façon juste et digne, et qu'il existe un climat de confiance. Les pratiques de gestion des ressources humaines sont ici le pilier de la mise en place de ces conditions facilitantes.</p>

c) Quel est le rôle des politiques de ressources humaines dans l'effort de mobilisation? / existe-t-il des leviers de mobilisation plus importants que d'autres ?

Avant de se lancer dans la définition du rôle des pratiques de ressources humaines l'auteur met l'emphase sur trois aspects importants à préciser à ce sujet.

1. Les politiques de ressources humaines ne peuvent avoir qu'un effet limité sur la mobilisation en l'absence de sens, de conviction et de buts essentiels.
2. Les politiques de ressources humaines ne peuvent agir en raison de leur seule présence; elles doivent être supportées par des valeurs de justice, de confiance et de respect.
3. Les politiques de ressources humaines ne peuvent avoir qu'un effet limité sans la collaboration des cadres et des syndicats.

Les meilleures pratiques :

1. Le partage du pouvoir :

Le degré d'implication des employés non-cadres dans la prise de décisions et l'organisation du travail constitue le moteur principal de la mobilisation. Ces pratiques permettent de percevoir un impact réel sur le travail à travers l'utilisation des compétences, le développement de l'autonomie et la responsabilisation de l'employé. La mobilisation serait ici créée par un sentiment de responsabilité élevé.

2. Le développement des compétences et la reconnaissance

La préoccupation portée au développement des compétences des employés envoie à ces derniers un message que l'organisation considère ses employés comme un

avantage compétitif, ainsi qu'une indication à l'effet que le capital humain est considéré avec haute importance autant pour l'organisation que dans une perspective plus large où il est important de donner aux individus l'opportunité de faire évoluer leur carrière, d'augmenter leur sécurité d'emploi ainsi que leur employabilité sur le marché du travail.

En ce qui concerne la reconnaissance, l'auteur conclut que les études sur le sujet ne permettent pas d'établir un lien solide entre les récompenses monétaires et le déclenchement d'un attachement affectif suffisamment fort pour générer des comportements de mobilisation mais, que ces pratiques demeurent essentielles à l'équation étant donné qu'elles génèrent un sentiment de justice, de considération et d'appartenance. Elles créent, selon l'auteur, une cohérence sur le plan stratégique.

L'autre partie de l'équation résiderait dans des pratiques de reconnaissance non financières : les encouragements, la rétroaction positive etc. La mobilisation se crée lorsqu'elle est encouragée et ne passe pas inaperçue.

### 3. Les pratiques de soutien

Le partage d'information, l'évaluation formative, la sécurité d'emploi, le recrutement interne, la gestion des statuts, les avantages sociaux, les activités sociales, le règlement efficace des plaintes et les pratiques de socialisation sont tous des exemples de pratiques venant compléter et soutenir les efforts de l'organisation dans l'établissement d'une stratégie de mobilisation. Ces pratiques viennent renforcer le développement et

le maintien des principaux sentiments propices au déclenchement des comportements recherchés : sentiment de sécurité, de bien-être, d'appartenance, de justice, de confiance. Bref, elles viennent renforcer la cohérence du modèle de mobilisation.

### iii) Conclusion

En conclusion, l'auteur note la cohérence du modèle des pratiques de gestion des ressources humaines qui devient ici un élément clé de la stratégie. Tremblay précise qu'un défi de taille est celui d'obtenir la plus grande cohérence entre le modèle de pratiques de gestion mobilisatrices et les autres pratiques de gestion des ressources humaines implantées dans l'organisation. Jusqu'à ce jour, le défi de mobiliser demeure complexe mais possible. La mobilisation ne se crée pas par l'adoption d'une recette miraculeuse mais n'est pas non plus le fruit du hasard. L'élément clé demeure cependant la considération pour les personnes.

---

## 1.2 SYNTHÈSE DE LA LITTÉRATURE

---

---

### 1.2.1 Introduction

---

En analysant les questions de recherche des textes portant sur la mobilisation des ressources humaines (Néron (1988); Pouliot (1994); Galambaud (1993); Wils (1997); Igalens et Barraud (1997); Rondeau et Lemelin (1997), Tremblay), on peut en arriver à la conclusion que le terme mobilisation réfère aux pratiques de gestion favorisant la mobilisation des ressources humaines. L'expression suivante pourrait regrouper les ouvrages de Néron (1988), Galambaud (1993), Pouliot (1994), Rondeau et al. (1991), Guérin et al. (1996), Igalens et Barraud (1997) ainsi que Tremblay : « par quelles pratiques peut-on arriver à mobiliser les ressources humaines ? ». En effet, plusieurs expressions retrouvées dans ces textes (Pouliot : «...comment mobilise-t-on des ressources humaines dans l'organisation ? » ; Galambaud (1993) : « C'est à une lecture critique de ces nombreuses pratiques...que se livre ici Bernard Galambaud. » ; Néron (1988) : « Comment réaliser la mobilisation des ressources humaines ? » etc.) nous permettent de déduire que dans la majorité des textes traitant de la mobilisation de ressources humaines, les auteurs se rallient autour de la question du « comment mobiliser ? » sans cependant préciser très clairement la cible de la mobilisation qu'ils traitent en tant que processus organisationnel. Cependant, nous devons noter que le texte d'Igalens et Barraud (1997) tente de faire un lien entre les pratiques de gestion mobilisatrices et cinq indicateurs de performance sociale qui définiraient ce qu'est une entreprise mobilisée donc, une main-d'œuvre mobilisée dans son ensemble. Nous avons donc ici une piste quant aux indicateurs d'une main-d'œuvre mobilisée. Bref, malgré l'intérêt fortement orienté vers les pratiques, un flou demeure au niveau de la cible : qu'est-ce qu'un

employé mobilisé ?

En ce qui concerne les modèles et les stratégies de recherche, nous pouvons regrouper les trois premiers textes comme présentant des modèles simples traitant de la dimension « pratiques de mobilisation ». Le texte de Rondeau et Lemelin (1991), celui de Igalens et Barraud (1997) ainsi que celui de Guérin et al., quant à eux, viennent les compléter en offrant des études empiriques visant à tester les pratiques de mobilisation ; le modèle demeure cependant encore une fois centré sur la dimension « pratiques de mobilisation » quoiqu'il nous permette de démontrer la pertinence d'un intérêt devant être porté sur la cible (l'état) de la mobilisation. En effet, on voit, pour la première fois dans le texte de Rondeau et Lemelin (1991), une brève tentative de définition de la cible ( « ... une main-d'œuvre plus engagée, et considérée comme partenaire de l'organisation... ») qui demeure toutefois à un état très primaire et ne fait pas un lien très clair avec la littérature sur l'implication ou l'engagement.

Quant à eux, les textes de Mowday et al. (1982) ainsi que celui de Thévenet (1992) portant sur l'implication et l'engagement (« commitment ») et l'implication, ont été inclus dans l'état des connaissances pour représenter brièvement, comme nous l'avons mentionné en introduction, la présence de concepts très près, si non synonymes, de celui de la mobilisation au sens de l'état et du processus individuel ; ce qui correspondrait, pour certains, à la cible de la mobilisation prise dans le sens de processus organisationnel. Ces derniers textes pourraient représenter des réponses plausibles à la question « Qu'est-ce qu'un employé mobilisé ? ». Ainsi, une résultante positive du processus organisationnel de mobilisation pourrait être tout simplement un employé impliqué ou engagé (« committed »). Dans son texte « Gestion de

carrière, système de représentation et implication des cadres », Thévenet (1992) établit clairement le rapprochement entre le « commitment » et l'implication qui est très utilisé en France comme traduction du « commitment ». Ainsi, Thévenet (1992) inclut, dans une revue des définitions de l'implication, la définition du « commitment » de Mowday, Porter et Steers (1982). De plus, l'outil dont il se sert pour mesurer l'implication dans son étude est « L'Organizational Commitment Questionnaire » développé par Porter et Steers qui a été traduit en français. Bref, l'implication serait le concept français correspondant au « commitment » qui se traduit par engagement au Québec.

L'ouvrage de Igalens et Loignon (1997), quant à lui, vient confirmer que les concepts d'implication et de « commitment » sont bien semblables et qu'ils peuvent s'évaluer selon les indicateurs de l'échelle de Porter et Steers (1982). Nous aurons donc, à partir de ces textes ainsi que d'autres ouvrages sur le « commitment », les outils nécessaires à la comparaison entre la définition de la cible de la mobilisation et les concepts d'implication / « commitment ».

L'article de Wils et al. va un peu plus loin puisqu'il tente d'intégrer, dans une même analyse, les aspects individuels et organisationnels de la mobilisation, soit la cible et le moyen, l'état individuel et le processus organisationnel. Il ne prend pas pour acquis que le résultat de la mobilisation est l'engagement ou l'implication mais part d'un concept utilisé couramment dans la vie des gestionnaires, celui d'employé mobilisé, pour aller voir dans leur réalité organisationnelle de tous les jours le sens ou les sens pouvant être attribués à ce concept. Nous retrouvons ici le concept de type opératoire isolé tel que défini par Quivy et Campenhoudt

(1995) : un concept opératoire isolé est un concept construit empiriquement à partir d'observations directes; il est empirique et induit et demeure une construction imparfaite. Les rapports avec les autres concepts ne sont pas définis puisqu'il découle de l'observation d'une réalité et non pas d'une théorie ou d'un système comme les sont les concepts systémiques.

La réconciliation entre les deux types de concepts est essentielle car elle permet de s'assurer que la réalité s'inscrit dans une cohérence (modèle ou théorie) supérieure et que la théorie peut se traduire par des résultats visibles et concrets qu'on peut observer dans la réalité. Dans notre cas, il devient essentiel de s'assurer du sens que les gestionnaires donnent au terme employé mobilisé (concept opératoire isolé) et d'aller voir, par la suite, si ce sens est cohérent ou s'il se distingue des concepts systémiques d'engagement ou d'implication issus des modèles théoriques (théorie de l'échange, modèle d'identification etc.).

Nous avons la confirmation que nous sommes bien dans une bonne orientation en nous intéressant à la cible de la mobilisation. Ainsi, le texte de Wils et al. (1997) représente une synthèse des trois principaux aspects retrouvés dans la littérature : l'état individuel de mobilisation (mal défini dans la littérature qui traite de la mobilisation), le processus par lequel un individu en vient à se mobiliser (mal défini dans la littérature qui traite de la mobilisation) et le processus organisationnel de mobilisation.

Cette brève comparaison nous permet de voir que la majorité des modèles qu'il est possible de tirer de la littérature sur la mobilisation discutent de la seule dimension traitant du processus organisationnel. En ce qui concerne une définition au sens individuel de l'état de mobilisation où il faut se reporter à la littérature sur l'implication, il est encore difficile d'en avancer une ;

probablement étant donné le manque de recherche à ce niveau, comme le soulignent Wils et al. (1997) qui ont effectué une revue exhaustive de la littérature sans trouver de modèle et de définition au sens individuel de l'état de la mobilisation des ressources humaines si ce n'est la littérature sur le l'engagement (« commitment ») ou l'implication.

---

## 1.2.2 Modèle préliminaire

---

En considérant l'analyse qui précède, nous sommes en mesure de proposer que trois principaux sens se retrouveraient dans le concept de mobilisation des ressources humaines.

Les deux tableaux suivants synthétisent la situation et sont suivis des explications correspondant à chacune des dimensions.

**Tableau # 7 :Les 3 sens de la mobilisation selon notre analyse de la littérature**

<b>Sens de la mobilisation</b>	<b>Concept correspondant</b>	<b>Texte correspondant</b>
A. L'état individuel de mobilisation : Qu'est-ce qu'une personne mobilisée?	Engagement (commitment) Implication Loyauté Initiative	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mowday et al.</li> <li>▪ Thévenet.</li> <li>▪ Meyer et Allen</li> </ul>
B. Le processus individuel de mobilisation : Comment l'individu en arrive-t-il à se mobiliser?	Attachement Identification Adhésion Attentes satisfaites Théorie de l'échange	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mowday et al.</li> <li>▪ Thévenet</li> <li>▪ Wils et al.</li> <li>▪ Tremblay</li> </ul>
C. Le processus organisationnel de mobilisation Comment l'organisation arrive-t-elle à mobiliser sa main-d'oeuvre?	Pratiques de gestion mobilisatrices Pratique de gestion innovatrices Responsabilisation Gestion participative	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Néron</li> <li>▪ Galambaud</li> <li>▪ Pouliot</li> <li>▪ Rondeau et Lemelin</li> <li>▪ Igalens et Barraud</li> <li>▪ Wils et al.</li> <li>▪ Tremblay</li> </ul>

**Tableau # 8 : Les 3 sens de la mobilisation selon la nature de leur niveau**

	<b>Processus</b>	<b>État</b>
<b>Niveau Individuel</b>	2) Processus individuel de mobilisation	1) État de la personne mobilisée
<b>Niveau organisationnel / Collectif</b>	3) Processus organisationnel de mobilisation	

### 1.2.2.1 Première case : L'état individuel

De par l'analyse des différents articles et textes contenus dans la littérature, il semble ressortir un premier sens qui donne une piste de ce que pourrait être un individu mobilisé. En effet, si nous considérons que le concept état de mobilisation est identique à celui d'engagement (commitment) au Québec et d'implication en France, nous pourrions définir l'état de mobilisation comme un degré d'attachement de l'individu à l'organisation qui se caractérise par au moins trois facteurs attitudeux :

Définition de l'engagement :

- a) une forte croyance et acceptation des buts et valeurs de l'organisation,
- b) une volonté de fournir des efforts considérables pour aider l'organisation,
- c) un fort désir de demeurer membre de l'organisation.

Selon Mowday et al. (1982), cet état de l'individu mobilisé, pouvant être mesuré par l'OCQ (Organizational Commitment Questionnaire), serait un excellent prédicteur d'un comportement généralisé au niveau de l'ensemble de la main-d'œuvre de l'organisation à travers des indicateurs tels le taux de roulement, l'absentéisme etc. qui font partie, dans l'ouvrage de Mowday et al. (1982) des conséquences du « commitment ».

En ce qui concerne l'implication, concept recoupant (pour les Français) celui du « commitment », il représente la résultante positive du lien entre l'individu et l'organisation ; résultante dont les indicateurs définissent l'état de l'individu impliqué. Thévenet identifie certaines orientations plus précises que peuvent prendre l'implication : la carrière, le poste occupé (le travail que l'individu fait au sein de l'organisation), l'organisation, les syndicats, les relations avec les collègues etc. ; ainsi, l'implication peut être multidimensionnelle, mais ici, c'est bien le lien entre l'individu et l'organisation qui nous intéresse.

En s'attardant aux raisons pour lesquelles l'individu s'impliquerait, Thévenet (1992) nous donne un argument qui vient renforcer les raisons de croire qu'il pourrait y avoir similitude entre l'état de l'individu impliqué et l'éventuelle définition de l'individu mobilisé. En effet, l'adoption des attitudes et comportements caractéristiques de l'individu impliqué résulterait (selon la théorie échangiste) du calcul de l'individu qui considère qu'il vaut la peine, considérant les rétributions qu'il reçoit sous diverses formes de la part de l'organisation, d'adopter une certaine attitude et certains comportements ; explication qui rejoint directement les textes analysés portant sur les pratiques de gestion mobilisatrices qui sont utilisées dans un processus d'échange pour obtenir la mobilisation des ressources humaines. Comme nous l'avons vu au début de la synthèse, les éléments de rétribution (récompenses monétaires et non monétaires, formation, communication, participation) faisant partie de l'échange n'ont été définis que du côté organisationnel (les pratiques de gestion mobilisatrices) tandis que les comportements et attitudes recherchés (état de l'individu mobilisé) n'ont pas été clairement définis. Pour ces raisons, il est ici pertinent de croire que la définition de l'implication et du commitment (qui elles définissent « l'état de l'individu » suite au processus d'échange ou à

l'identification (approche psychologique) et qui font référence à la même théorie échangiste que les auteurs sur les pratiques de gestion mobilisatrices), pourraient s'avérer de bons prédicteurs de la définition de ce qu'est un individu mobilisé.

Bref, nous pouvons conclure qu'au niveau de la littérature sur la mobilisation des ressources humaines, un vide se fait sentir au niveau d'une définition de ce qu'est un individu mobilisé. Certes, les concepts nord-américains d'engagement et français d'implication, issus de la théorie, pourraient très bien remplir ce vide, mais faut s'assurer que c'est bien ce qu'ont en tête les utilisateurs, praticiens de la GRH ou autres, lorsqu'ils utilisent ce terme de « mobilisation ». Concept systémique et concept opératoire isolé proviennent de deux mondes différents, celui de la théorie et celui de la pratique. Pour que les deux mondes se rejoignent, les deux concepts doivent être réconciliés.

Il est donc primordial d'orienter la présente recherche vers une tentative de définition de l'état de mobilisation qui, en bout de ligne, aura sa propre identité ou se rapprochera de celles de l'engagement (« commitment ») et de l'implication.

### 1.2.2.2 Deuxième case : Le processus individuel de mobilisation

Le deuxième sens ressortant de la revue de la littérature est celui du processus par lequel l'individu en vient à être mobilisé. Encore une fois, en ce qui concerne la littérature traitant de la mobilisation cet aspect est assez souvent passé sous silence, les auteurs ne s'arrêtant que sur l'aspect des pratiques de gestion en ne s'intéressant que très vaguement, ou pas du tout, au processus psychologique. Le « processus psychologique » (Wils et al., 1997) de mobilisation est développé davantage dans l'article de Wils et al. (1997) qui attribue l'adoption de comportements spécifiques à la mobilisation à un « lien affectif » qui aurait sa source dans une transaction économique employeur / employé (qui est l'équivalent de la théorie de l'échange) ou dans un partage des valeurs qui pourrait être le produit d'une identification de l'individu à son organisation selon le principe de consonance cognitive.

Selon Wils et al. (1997), pour que l'individu soit pleinement mobilisé, c'est-à-dire qu'il ait l'intention de déployer volontairement des efforts dans le travail dans le but d'aider l'organisation, il doit développer un attachement face à son travail, face aux priorités de l'organisation et face à ses partenaires; attachements qui conduiraient à l'engagement caractérisant la mobilisation. Quoiqu'ayant introduit une dimension psychologique à la définition de la mobilisation, les auteurs ne décrivent pas précisément l'origine du lien affectif entre l'individu et l'organisation. Ce qui nous mène à nous intéresser aux ouvrages de Thévenet (1992) et de Mowday et al. (1982) qui ont été analysés lors de la revue de littérature et qui se sont intéressés à l'élément déclencheur du « commitment » et de l'implication. Dans sa définition de l'implication, Thévenet (1992) fait référence à l'implication en tant que résultante de la théorie de l'échange et /ou du partage de valeurs entre l'entreprise et l'employé.

### 1.2.2.3 Troisième case : Le processus organisationnel de mobilisation

Le tableau qui suit vient résumer les différentes typologies de pratiques de gestion mobilisatrices retrouvées dans la revue de la littérature.

**Tableau # 9 : Les principales typologies de pratiques de gestion mobilisatrices**

<b>Auteurs</b>	<b>Typologie</b>
<b>Néron</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Projet partagé</li> <li>2) Formation des ressources humaines</li> <li>3) Participation</li> <li>4) Diminution des niveaux hiérarchiques de l'organisation</li> <li>5) Communication du haut vers le bas et communication du bas vers le haut</li> </ol>
<b>Pouliot</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Projet partagé</li> <li>2) Acquisition d'un style d'animation</li> <li>3) Établissement de structures de contribution</li> </ol>
<b>Rondeau et Lemelin</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Diffusion de l'information</li> <li>2) Participation au processus décisionnel</li> <li>3) Formation</li> <li>4) Adhésion</li> </ol>
<b>Igalens et Barraud</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Pratiques touchant la gestion de l'emploi</li> <li>2) Pratiques touchant l'information et la communication</li> <li>3) Pratiques touchant le renforcement de la culture</li> </ol>
<b>Wils et al.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Formation et développement des ressources humaines</li> <li>2) Information et communication</li> <li>3) Participation et identification</li> <li>4) Reconnaissance</li> </ol>
<b>Tremblay</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Partage du pouvoir</li> <li>2) Développement des compétences</li> <li>3) Reconnaissance</li> <li>4) Partage de l'information</li> <li>5) Évaluation formative</li> <li>6) Sécurité d'emploi</li> <li>7) Recrutement interne</li> <li>8) Gestion des statuts</li> <li>9) Avantages sociaux</li> </ol>

Il ressort de l'analyse des différents textes présentant des typologies sur les pratiques de gestion mobilisatrices que quatre aspects majeurs doivent être considérés dans la mise sur pied

de telles pratiques. Un premier aspect concerne la mise sur pied de pratiques permettant aux employés d'acquérir de nouvelles connaissances. Un second concerne la mise sur pied de pratiques permettant aux employés d'augmenter leur niveau de participation au succès de l'organisation; d'acquérir un certain pouvoir de participation ou de décision. Un troisième concerne la mise sur pied de pratiques permettant aux employés d'avoir accès ou d'avoir un accès accru à l'ensemble de l'information concernant l'organisation pour laquelle ils travaillent. Un quatrième aspect est celui de la reconnaissance permettant à l'employé de partager le succès avec son organisation.

Il semble que l'employeur, pour obtenir certains comportements caractérisant l'état de mobilisation chez ses employés et que son projet soit ainsi partagé par l'ensemble de ses employés, doive de son côté compléter « l'échange » en partageant les connaissances, l'information ainsi que le pouvoir et les récompenses.

L'expression « partage » utilisée ci-haut fait référence à Lawler et Morhman (1989), cités par Wils et al. (1997), et qui parlent de « partager l'information », « les connaissances, le pouvoir » et les « récompenses ». Par l'analyse des différentes typologies, nous arrivons donc globalement aux mêmes conclusions que ces auteurs quant aux orientations à donner au processus organisationnel de gestion pour qu'il soit mobilisateur.

Un autre aspect, ayant ressorti plus faiblement de certains textes, suggère la présence dans l'organisation de certaines pratiques plus générales reliées au respect des individus dans l'organisation où dans leur travail de tous les jours, des gestionnaires et la haute direction agissent selon des valeurs humanistes.

#### 1.2.2.4 Vers un quatrième sens : une main d'oeuvre mobilisée

Comme le montre le tableau « Les 3 sens de la mobilisation selon la nature de leur niveau », les concepts de mobilisation peuvent être présentés selon un tableau 2X2 où le premier sens opposerait l'individuel au collectif et le second, l'état (ou le résultat) au processus. Un tel tableau montre une case vide qui pourrait faire l'objet de recherches, soit l'état de mobilisation d'une main-d'œuvre. Certains indicateurs pourraient caractériser un personnel mobilisé. Le résultat, ici, ne serait plus individuel mais collectif. D'ailleurs Igalens et Barraud (1997) proposent, dans leur ouvrage, certains indicateurs d'une main-d'œuvre mobilisée: une première dimension orientée vers les résultats, constituée de l'indicateur « efforts au-delà des exigences », ainsi que de la productivité des salariés. La seconde dimension était orientée sur les relations interpersonnelles et constituée des indicateurs « relations entre syndicat et patron », « climat de travail » et « adhésion des employés aux buts et valeurs de l'organisation ». Ils ne présentent cependant pas le questionnaire ayant servi à mesurer ces indicateurs.

---

### 1.2.3 Problématique

---

Par l'analyse de la littérature sur la mobilisation, l'engagement (« commitment ») et l'implication, par la synthèse qui en ressort et par les entretiens exploratoires, nous sommes partis du fait que les travaux portant sur la mobilisation traitent en majeure partie des pratiques de mobilisation des ressources humaines (ce que nous appellerons « le processus organisationnel de mobilisation » pour reprendre l'expression de Wils et al. (1997)) et prennent pour acquis (sans jamais le définir explicitement) que le résultat individuel de ce processus est implicite et évident pour tous. Plusieurs expressions utilisées par les auteurs pour décrire ce résultat individuel qu'est l'état de mobilisation suggèrent à la fois le besoin de définir le concept mais aussi le manque de données permettant de le définir: « agir d'une façon jugée désirable » (Pouliot (1994)), « appropriation psychologique de l'entreprise » (Galambaud (1993)), « employés engagés », « engagement émotif » (Rondeau et Lemelin 1991)), efforts au dessus de la normale (Wils et al. (1997)) etc.; de plus, la plupart de ces pistes nous renvoient à la littérature sur l'engagement organisationnel qui correspond au concept américain de organizational commitment. C'est au niveau de l'arrimage entre la définition vague de l'état individuel de mobilisation et les concepts systémiques d'engagement et d'implication que le vide se fait sentir et c'est donc ce vide que notre recherche tentera de combler. Pour les besoins de la cause, nous parlerons de la « cible » pour désigner la combinaison « processus individuel et état de l'individu mobilisé ». Bref, la cible du processus organisationnel de mobilisation reste à être définie de façon précise.

On peut bien observer cette problématique dans le texte de Rondeau et Lemelin (1991)

lorsqu'ils spécifient qu'une faiblesse de leur recherche repose sur le fait que plusieurs organisations n'avaient pas évalué les résultats de leurs programmes. Cette faiblesse pourrait être reliée au fait qu'il est difficile d'évaluer si un employé est mobilisé lorsqu'on ne sait pas précisément ce qu'est un employé mobilisé et comment il le devient.

Une autre preuve de ce manque théorique est réflétée dans un mémoire de maîtrise déposé à l'ÉNAP en 1998 (Jean-François Corriveau, 1998), mémoire qui traite de socialisation et de mobilisation des employés et où le terme mobilisation est presque uniquement défini par des termes relatifs à des pratiques de gestion mobilisatrices...celles, entre autres ressortant des études de Tremblay (1996), traitant du « soleil de performance », qui propose dix regroupements de pratiques mobilisatrices qui causeraient une augmentation de performance...mais sans que le terme performance (en tant qu'état de l'individu mobilisé) ne soit précisément défini.

Une définition précise de la cible de la mobilisation et de ses liens avec les concepts d'engagement (« commitment ») et d'implication représenterait, dans ce cas, une avancée puisque'il nous serait possible, à partir du cadre élaboré, de construire un outil d'évaluation des pratiques mobilisatrices contenant des indicateurs précis de l'état de mobilisation, sans avoir à référer constamment au cadre individuel dans lequel l'engagement et l'implication sont mesurés, respectivement par l'Organizational Commitment Questionnaire par exemple ou les 3 échelles de Meyer et Allen.

Si nous revenons à la littérature, nous nous retrouvons dans une situation où un seul texte, soit celui de Wils et al. (1997), nous offre une vue globale de ce que serait la mobilisation alors

que les autres ne présentent qu'une vision partielle, soit celle du processus organisationnel de mobilisation, soit celle de l'état individuel d'implication. Ainsi, l'ouvrage de Wils et al. (1997) présente un premier essai de ce que pourrait être la mobilisation des ressources humaines en tant que cible, soit une définition complémentaire émergente et qui viendrait se greffer à la mobilisation en tant que processus organisationnel; ce qui permettrait de créer un concept complet de la mobilisation des ressources humaines ayant sa propre identité autant au niveau du processus que de la cible.

D'un autre côté, l'aspect de la cible pourrait très bien, comme un des résultats de Rondeau et Lemelin (1991) le propose (De façon générale, l'engagement organisationnel des employés semble être la motivation première de la mise sur pied de tels programmes (90%)), correspondre aux définitions de l'implication (France) et de l'engagement (« commitment ») (États-Unis) ; ce que nous tenterons de vérifier dans la recherche.

C'est bien sûr en essayant d'établir la définition la plus exacte possible de ce que nous appelons pour l'instant la « mobilisation en tant que cible » que nous verrons si les résultats tendent à confirmer une orientation bien précise qui confirmera l'appellation mobilisation ou si nous nous retrouverons dans une situation où nous aurons un ensemble de pratiques organisationnelles appelées « mobilisation des ressources humaines » ayant comme but d'en arriver à l'engagement (« commitment ») / « implication » des employés.

Bref, notre objectif principal est de réconcilier les concepts systémiques d'engagement et d'implication avec le concept opératoire isolé d'état de mobilisation pour que la pratique puisse être « théorisée » ou que la théorie puisse trouver des applications pratiques. En plus, étant donné que notre but principal est de définir ce qu'est la mobilisation des ressources

humaines dans son ensemble soit le moyen et la cible, nous tenterons, à l'aide de la littérature sur le sujet, de construire une typologie des pratiques de gestion mobilisatrices.

Ainsi, en conclusion de notre étude, nous serons en mesure de fournir une définition du concept par une première partie se rapportant au « processus organisationnel de mobilisation » défini sous la forme d'une typologie détaillée de différentes pratiques visant l'atteinte d'une situation : la cible de la mobilisation que nous serons en mesure de comparer avec les concepts semblables utilisés en Amérique du Nord et en France.

---

#### **1.2.4 Question de recherche**

---

Suite à la revue de la littérature présentée, à sa synthèse et à son analyse, nous sommes à présent en mesure d'approfondir la question de départ qui était :

**Qu'est-ce que la mobilisation des ressources humaines ?**

Par les entretiens exploratoires ainsi que par la problématique qui en est ressortie, nous en sommes venus à formuler la question de recherche suivante :

**Dans une perspective plus approfondie du concept de mobilisation des ressources humaines, nous nous proposons de répondre aux trois questions suivantes qui correspondent aux trois niveaux de conceptualisation du concept de mobilisation que nous avons relevé dans la littérature.**

**Niveau A :** Qu'est-ce qu'une personne mobilisée ? (Quels sont les comportements et attitudes qu'elle manifeste ?)

**Niveau B :** Comment une personne se mobilise-t-elle ? Par quel processus psychologique en arrive-t-elle à se mobiliser ? Quels sont les facteurs qui déclenchent le processus ?

**Niveau C :** Comment l'organisation peut-elle déclencher ce processus ? (Quelles pratiques peut-elle utiliser pour déclencher le processus de mobilisation visé ?)

**CHAPITRE 2**

**OPÉRATIONNALISATION**

---

## 2.1 LE MODÈLE D'ANALYSE

---

Dans notre cas, il serait très difficile de présenter un modèle d'analyse complet dans lequel nous essayerions de faire des liens entre les variables parce que les conclusions de la problématique nous démontrent qu'aucune définition théorique complète n'a été fournie en ce qui concerne la cible (ou l'état) de la mobilisation et par conséquent, aucun modèle d'analyse solide n'a été présenté. Ainsi le principal but du présent travail de recherche est justement de faire avancer les connaissances dans le domaine de la gestion des ressources humaines en essayant de préciser le concept de mobilisation des ressources humaines en tant que cible et en tant que processus (individuel ou organisationnel). Cependant, étant donné que notre objectif ultime est de définir le concept de mobilisation dans son ensemble, il nous faut tenir compte dans notre recherche comme nous le propose la question, du sens relatif relatif au « processus organisationnel » menant à la mobilisation qui, toute collective qu'elle soit dans son opérationnalisation, présente néanmoins un aspect individuel puisqu'il peut être perçu par chaque employé d'une organisation. Par contre, la quatrième case que nous avons explorée en 1.2.2.4 sera écartée car elle ne peut être évaluée au niveau individuel où se situe cette recherche.

En combinant les trois sens retenus de la mobilisation ressortant de la littérature étudiée, nous obtenons le tableau présentant les trois aspects de la mobilisation à étudier selon leur nature (processus ou état) et leur niveau (individuel ou collectif).

**Tableau # 10 : Les trois sens de la mobilisation**

	<b>Processus</b>	<b>État</b>
<b>Niveau individuel</b>	2) Processus individuel de mobilisation	1) État de la personne mobilisée
<b>Niveau organisationnel / Collectif</b>	3) Processus organisationnel de mobilisation	

Si nous revenons à notre problématique, nous pouvons identifier les principaux sens que nous pourrions retrouver dans la définition de la mobilisation. J'utilise ici l'expression « pourrions » puisque la base du modèle que nous présentons dans ce travail n'est absolument pas fixe et ne fera pas l'objet d'une étude déductive visant à le confirmer.

**Tableau # 11 : Explication des trois sens de notre modèle d'analyse**

<b>Notre modèle d'analyse</b>
<p><b>Premier niveau :</b></p> <p>Si l'on considère que notre dimension de départ est la mobilisation des ressources humaines en termes d'état de mobilisation, nous devrions être en mesure de la préciser en spécifiant les aspects précis de sa composition lorsque les résultats de la recherche auront été analysés.</p> <p>La premier sens à définir serait donc (comme nous le proposait la synthèse de la littérature) celle de « la manifestation de ce qu'est un individu mobilisé » donc, l'état de mobilisation ; ce qui constitue le premier niveau de notre modèle. Selon les articles analysés lors de la revue de littérature (voir bibliographie) et en particulier celui de Wils et al.(1997) nous pouvons penser que les manifestations de l'état de mobilisation seraient indiquées par une volonté et un déploiement de la part de l'employé mobilisé, d'efforts au-dessus de la normale dans le cadre de divers aspects de son emploi.</p>
<p><b>Second niveau :</b></p> <p>Comme second niveau, nous avons le sens « représentant le processus psychologique par lequel un individu en arrive à être mobilisé ». Étant donné que notre recherche sera inductive (ce que nous verrons plus en détail plus tard) et que notre but sera de construire un concept opératoire isolé, il nous est difficile de proposer avec certitude les composantes du processus psychologique conduisant à la mobilisation. Cependant, il nous est possible d'envisager certaines orientations que prendra la définition du processus individuel de mobilisation. En effet, comme nous l'avons vu lors de la synthèse, malgré que l'aspect du « comment l'individu en vient à se mobiliser » n'ait pas été opérationnalisé, il semble que deux hypothèses fassent consensus : en ce qui concerne la voie dite psychologique, l'état de mobilisation individuel résulterait de la présence d'un lien affectif, d'un attachement entre l'employé et l'organisation pour laquelle il travaille ; lien résultant d'un processus psychologique par lequel l'employé reconnaîtrait ses propres objectifs et ses propres valeurs dans celle de l'organisation. En considérant la seconde alternative, celle de la</p>

théorie de l'échange, l'état individuel de mobilisation résulterait du calcul à résultante positive fait par l'individu, en termes d'investissements personnels et de rétributions de la part de l'organisation.

Bref, en ce qui concerne les deux premiers niveaux, notre recherche nous permettra de définir, dans un premier temps, si un employé mobilisé est un employé qui a l'intention et qui agit de manière à fournir des efforts au-dessus de la normale. Dans un second temps, nous devrions obtenir des indications quant à la nature du déclenchement de l'état de mobilisation, le processus individuel.

### **Troisième niveau**

Comme nous l'avons vu lors de la conceptualisation, le troisième niveau d'analyse correspond au sens « pratiques de gestion mobilisatrices » ; analyse par laquelle nous tenterons de construire une typologie de pratiques mobilisatrices pour pouvoir la comparer avec celles qui ont été proposées par le passé. Nous serons en position, suite à la mesure de ce sens, soit de confirmer que le processus organisationnel de mobilisation passe par les différents partages énumérés dans la synthèse (pouvoir, connaissances, informations, rétributions) ou d'ajuster le concept en le complétant à partir des conclusions qui auront été tirées de l'analyse.

---

## 2.2 LES HYPOTHÈSES TEMPORAIRES

---

Par la synthèse des différents textes proposant les orientations que peuvent prendre la définition de ce qu'est un individu mobilisé, nous retrouvons Wils et al., (1997) qui ont fait l'effort de proposer une définition complète de la mobilisation («... un employé qui déploie beaucoup d'énergies... »), nous retrouvons les autres auteurs sur la mobilisation qui n'ont pas ou de façon très générale fait allusion à l'état de l'individu mobilisé comme Néron (1988) («...une qualité de travail et de service qui serait compatible avec les attentes de tous les clients...») et finalement, les auteurs traitant de l'implication et du « commitment » (engagement) qui présentent des concepts qui semblent très rapprochés de ce qu'est un individu mobilisé. L'individu « committed » ou impliqué adopte, selon la définition des concepts correspondants, des attitudes et des comportements orientés vers divers aspects du lien d'emploi. Ainsi, l'individu a l'intention (attitude) d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs et agit (comportements) dans ce sens. À ces deux orientations (attitudes et comportements) retrouvées dans la définition de Wils et al. (1997), celle de Thévenet (1992) ainsi que celle de Mowday et al. (1988), vient s'ajouter la notion d'efforts qui est commune à ces auteurs. Wils et al. (1997) parlent d'énergies, Thévenet (1992) parle d'action dans le sens de l'organisation et Mowday et al. (1982), de volonté de fournir des efforts considérables dans le but d'aider l'organisation.

En englobant l'ensemble de ces définitions, il est possible de formuler une première hypothèse qui correspond à la case #1 du modèle d'analyse et qui touche donc le sens « état de mobilisation » :

H1 :Un employé mobilisé est un individu qui a l'intention et qui se comporte de manière à

fournir des efforts au-dessus de la normale dans le cadre de son emploi.

En ce qui concerne la seconde case du modèle qui correspond au sens « processus individuel de mobilisation », nous pouvons nous référer à la synthèse de la littérature ainsi qu'au modèle d'analyse qui indiquaient, malgré l'absence de définitions claires du processus de mobilisation, que deux principales orientations sont proposées: soit la théorie de l'échange ou l'approche psychologique.

Les hypothèses qu'il nous est possible de formuler et qui touchent au sens « processus psychologique » sont par conséquent les suivantes :

H2 (première alternative) : Un employé qui se mobilise est un individu qui partage les buts et les valeurs de l'organisation pour laquelle il travaille.

H2 (seconde alternative) : Un employé qui se mobilise est un employé qui, calculant que les diverses formes de rétribution offertes par l'employeur sont suffisamment élevées , décide d'adopter le comportement d'un individu mobilisé.

Quant à lui, le troisième sens du modèle d'analyse, étant donné qu'il est supporté par une littérature plus détaillée ayant trait aux pratiques de gestion mobilisatrices, nous permet de formuler l'hypothèse suivante :

La troisième hypothèse qu'il nous est possible de formuler et qui touche les pratiques de gestion mobilisatrices (processus organisationnel de mobilisation) est la suivante :

H3 : Le processus individuel de mobilisation peut être déclenché par l'utilisation de pratiques de gestion participative pouvant être regroupées selon la typologie suivante :

- a) Un ensemble de pratiques permettant le partage de l'information
- b) Un ensemble de pratiques permettant le partage des connaissances
- c) Un ensemble de pratiques permettant le partage du pouvoir
- d) Un ensemble de pratiques permettant le partage de la reconnaissance.

---

### **2.3 STRATÉGIE DE RECHERCHE**

---

Comme nous l'avons souligné plus haut, le mot mobilisation n'a jamais été défini adéquatement dans les écrits théoriques ni opérationnalisé dans des études empiriques. Pour ces raisons, nous croyons donc adéquat, pour trouver une définition au sens large de la mobilisation des ressources humaines, de recueillir des informations sur le terrain, informations qui devraient nous permettre de proposer une définition globale de la mobilisation des ressources humaines incluant la distinction de chacun des trois sens composant notre modèle d'analyse. Cette stratégie suit la logique de notre recherche, considérant l'absence de théorie directe et de modèles incluant les quatre sens qui, logiquement, devraient faire partie de la mobilisation, comme nous l'avons vu. Il faut noter cependant la présence de théories connexes, celles de l'engagement (« commitment ») et de l'implication qui nous ont permis de formuler les hypothèses temporaires et d'élaborer notre modèle d'analyse. De cette façon, il nous serait possible de construire une définition du concept de mobilisation au sens large de façon précise et nuancée.

La construction de la définition de la mobilisation, en ayant recours à des informations provenant d'observations directes et non de la théorie, implique que nous procédions par méthode inductive qui consiste à partir des indicateurs recueillis dans la cueillette des données, qui s'est faite chez une certaine population que nous considérons apte à pouvoir nous fournir des informations pertinentes et représentant la réalité de ce qu'est la mobilisation des ressources humaines, pour en faire ressortir les composantes, les dimensions et les concepts qui représenteront le contenu même de ce qu'est la mobilisation. Étape suite à laquelle nous serons en mesure de comparer la définition retrouvée avec les théories connexes

qui nous ont permis de formuler nos hypothèses temporaires.

Plus précisément, c'est par « questionnaire à répondre par écrit » que l'information a été recueillie. En effet, cette méthode de cueillette des données est idéale dans le cadre de notre recherche étant donné qu'elle laisse au sujet répondant, une période indéterminée de réflexion, lui permettant de fournir des réponses plus complètes et plus précises aux questions.

Dans notre cas, les sujets devaient répondre eux-mêmes au questionnaire qui comprenait des questions ouvertes étant donné que nous voulions laisser le champ libre aux répondants quant à la perception qu'ils ont de la mobilisation des ressources humaines sans leur imposer certaines réponses préconçues ; ce qui serait incohérent avec notre type de recherche considérant l'état précaire des connaissances théoriques concernant la mobilisation en termes de « cible » et de « processus psychologique ».

Malgré que cette stratégie de recherche soit connexe à la stratégie utilisée par Wils et al. (1997) dans le document de recherche étudié au cours de notre recherche, il est important de noter que nous ne considérons pas notre étude comme une reprise du travail de ces auteurs mais plutôt une continuité et une étape supplémentaire de recherche de l'équipe Guérin / Wils / Tremblay (1997). Notre recherche représente une continuité et une évolution de l'effort de recherche par les spécificités suivantes :

- a) Notre recherche propose une analyse plus étendue en s'étendant à la fois à des questions visant à obtenir des informations sur le processus individuel de mobilisation et à recueillir un ensemble de données sur les causes et facteurs reliés à la mobilisation en général (Q9 ; Q6 et Q7) tandis que Wils et al. ont analysé les cinq premières questions.

- b) Notre recherche propose une analyse plus étendue étant donné que nous analyserons une question qui permet de faire une extension au niveau des pratiques de gestion mobilisatrices.
- c) Notre recherche propose une analyse complémentaire dans le sens où elle se base sur l'opinion de gestionnaires cadres comparativement à l'étude de Wils et al. (1997) qui s'intéressait à une population de professionnels en RH.
- d) Notre recherche permettra finalement de valider et de compléter ce qui a été trouvé par Wils et al. et ainsi renforcer la crédibilité de l'étude globale portant sur l'opinion qu'ont les pratiquants, de la mobilisation des ressources humaines.

## 2.4 MESURE DES TROIS SENS

Comme nous venons de le préciser, nous procéderons principalement par l'analyse des réponses à certaines questions pour mesurer les trois dimensions de la mobilisation composant le modèle d'analyse.

Le tableau qui suit présente clairement les trois sens de la mobilisation et la façon dont ils seront mesurés.

**Tableau # 12: Mesure des trois sens de la mobilisation**

<b>Vérification des trois sens de la mobilisation</b>	
<b>Les trois principaux sens</b>	<b>Mesure du sens</b>
<b>A. L'état de mobilisation</b>	<p><b>Q.1 Qu'est-ce qu'un employé mobilisé ?</b> Identifiez les caractéristiques qui, selon vous décrivent le plus l'état de mobilisation d'un employé.</p> <p><b>Q.3 Qu'est-ce que la démobilisation ?</b> D'après vous, qu'est-ce qui caractérise le plus une personne démobilisée ? Faites une phrase ou donnez une suite d'adjectifs qui décrivent l'état d'un employé typiquement démobilisé.</p> <p><b>Q.4 Qu'est-ce qui différencie le plus, par ordre décroissant d'importance, une personne mobilisée d'une personne démobilisée ?</b></p>
<b>B. Le processus individuel de mobilisation</b>	<p><b>Q.9 Qu'est ce qui vous mobilise le plus ?</b> En tant que gestionnaire, qu'est-ce qui vous mobilise le plus personnellement ?</p> <p><b>Q.6 Quels sont les autres facteurs favorisant</b></p>

	<p><b>la mobilisation ?</b></p> <p><b>Q.7 Quelles sont, par ordre décroissant d'importance, les trois causes majeures...</b></p> <p><b>1. de la démobilisation</b></p> <p><b>2. de la mobilisation</b></p>
<p><b>C. Le processus organisationnel de mobilisation</b></p>	<p><b>Q.5 Quelles sont les pratiques de gestion les plus mobilisatrices ?</b></p> <p>Plusieurs pratiques de gestion (activités ou programmes) des ressources humaines peuvent aider à mobiliser les employés. Identifiez les pratiques de gestion des ressources humaines qui, selon vous, favorisent le plus la mobilisation</p>

En ce qui concerne la définition des trois sens, nous devons ici préciser que le second, celui étant rattaché au processus individuel de mobilisation, est rattaché à une question ne pouvant amener qu'une information indirecte (les facteurs influençant la mobilisation des répondants) sur ce processus. Pour cette raison, le second sens ne sera que partiellement défini étant donné qu'il faudra le définir à travers l'interprétation des facteurs influençant la mobilisation des répondants. Nous croyons cependant que les questions 6 et 7, étant donné leur caractère général, pourront aussi nous être utiles à renforcer la définition du processus individuel élaborée à partir des réponses à la question 9, comme elle le fera pour les autres sens.

Considérant qu'un projet de mémoire puise son importance et sa justification en grande partie par les implications pratiques que ses résultats peuvent avoir dans le monde de la gestion des ressources humaines, nous consoliderons les modèles et conclusions résultant de notre analyse en démontrant la présence de ces modèles dans les milieux corporatifs. Ainsi nous ferons

référence dans notre étude aux cas de Group Telecom, La Fiducie Desjardins et Novartis Pharmaceuticals Canada, trois organisations pour lesquelles l'auteur du présent ouvrage a œuvré et a donc eu l'opportunité d'observer et analyser l'application de pratiques de GRH visant la mobilisation des employés.

---

## 2.5 POPULATION ET ÉCHANTILLON

---

- Nous désirions cumuler des informations provenant d'une population pouvant nous dire ce que représente pour elle la mobilisation des ressources humaines.
- Nous recherchions une population ayant une certaine expérience en gestion au sein d'une organisation.
- Nous recherchions une population qui avait entendu parler, à un degré minimum, de la mobilisation des ressources humaines.

Nous avons donc choisi comme population cible des gestionnaires inscrits au séminaire de gestion des ressources humaines de Michel Tremblay à l'École des Hautes Études Commerciales, au programme de Maîtrise en administration des affaires.

De cette façon, nous respectons le critère voulant que la population ait une certaine expérience en organisation comme gestionnaire, étant donné que les exigences d'admission au programme de MBA sont de deux années d'expérience ou plus dans un poste de gestion.

Quant à lui, le critère de connaissance de base du concept de mobilisation a été respecté étant donné que le questionnaire a été distribué dans le cadre du cours de GRH de Michel Tremblay qui a spécifié dans quel contexte les individus de la population cible répondaient aux questionnaires.

Vu que l'objectif de notre recherche est de préciser ce qu'est la mobilisation des ressources humaines, il nous semble, comme nous l'avons vu ci-haut que les gestionnaires évoluant au

sein d'organisations sont les sujets les plus enclins à nous fournir des perceptions qui représentent justement la réalité ; c'est pourquoi la collecte des données a passé par une méthode « d'information fournie par les sujets » soit des questionnaires inscrits au M.B.A de l'École des Hautes Études Commerciales.

Comme nous pouvons le constater, les sujets à l'étude sont aussi les unités d'analyse étant donné que l'information proviendra d'individus que nous questionnerons quant à leurs perceptions de ce qu'est la mobilisation des ressources humaines.

Ainsi, notre recherche suivra une méthode semblable à celle de Wils et al. (1997) qui, comme nous l'avons vu lors de l'état des connaissances, ont tenté d'approfondir la notion de mobilisation des ressources humaines en effectuant une enquête auprès de professionnels en GRH. En ce qui nous concerne, et dans la même perspective que l'on fait Wils et al. (1997), nous nous appuyerons sur une enquête qualitative qui sera effectuée au près de soixante questionnaires en organisation, dans le but de connaître leur vision ou représentation de la mobilisation des ressources humaines.

En ce qui concerne l'échantillon qui a été choisi, étant donné qu'il devait représenter un sous-élément d'individus de la population cible, il doit consister à regrouper un certain nombre de questionnaires occupant un poste cadre dans une organisation et étant en contact avec le personnel de celle-ci.

La généralisation des résultats ne sera pas possible puisque l'échantillon sera non probabiliste ; il n'aura pas à être représentatif puisque l'objectif de la recherche est de recueillir ce que des cadres ont à dire sur la mobilisation en se basant sur leur expérience . En

effet, l'échantillon sera créé à partir d'une méthode accidentelle (échantillon accidentel) ; méthode qui consiste à sélectionner les éléments de l'échantillon en fonction de leur présence à un endroit déterminé, à un certain moment. Ainsi, les sujets ont été sélectionnés en fonction de leur présence à un endroit précis soit l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal, en tant qu'étudiants inscrits au programme de M.B.A.

Étant donné que la recherche dont il est question utilise un échantillon non probabiliste, les méthodes statistiques pour choisir l'échantillon ne sont pas pertinentes. De plus il semble que le taux de réponses ne soit pas une grande préoccupation puisque nous nous situerons dans un cadre inductif : notre but sera de maximiser l'utilité de l'information recueillie en considérant que l'analyse de contenu (que nous verrons plus loin) nécessite passablement de temps.

---

## **2.6 COLLECTE DES DONNÉES**

---

Le questionnaire qui a été distribué comprenait au total quatorze questions et était identique à celui utilisé par l'équipe de recherche (Thierry Wils, Gilles Guérin, Michel Tremblay et Christiane Labelle) pour cerner le point de vue des professionnels des ressources humaines sur la mobilisation des ressources humaines. C'est à partir des réponses à certaines de ces questions que nous pourrons définir les trois sens de la mobilisation dont il a été question à l'étape de la conceptualisation.

---

## 2.7 LE PLAN D'ANALYSE

---

Nous sommes dans une méthode d'analyse des données dite « d'analyse de contenu alimentée par de l'information fournie par des sujets ».

L'analyse de contenu s'avère pertinente pour notre recherche puisqu'elle consiste précisément à produire des inférences valides et reproductibles à partir de textes analysés, ici les réponses aux questionnaires auxquels les gestionnaires ont répondu. Dans notre cas, ce but sera probablement atteint à l'aide d'une grille d'analyse mixte, c'est-à-dire qu'elle contiendra une partie de catégories analytiques étant dérivées d'orientations prédéterminées soit les sens « état et processus de mobilisation », et une partie de catégories analytiques issues du matériel analysé soit le contenu de chacun des sens constituant la définition recherchée de la mobilisation des RH qui est encore inconnue. Nous n'excluons cependant pas la possibilité d'ajouter un ou plusieurs sens, ou de combiner les dimensions que nous avons pu établir lors de la synthèse conceptuelle.

Lors de l'analyse de contenu, l'unité d'analyse choisie sera « l'unité syntaxique » qui renvoie à des éléments de grammaire tels les mots ou les phrases dont la présence ou la fréquence permettront de faire des inférences. Le questionnaire a d'ailleurs été construit de manière à ce que le répondant rédige sa réponse sous formes d'unités distinctes plutôt que par texte continu, ce qui facilite la tâche du chercheur lors du dépouillement des réponses.

En ce qui concerne la définition des catégories analytiques, elle se fera de façon inductive, soit à partir des similitudes de sens du matériel analysé dans chacune des unités d'analyse.

La méthode d'analyse qui sera utilisée à cette étape sera donc qualitative et fondée sur l'analyse de données écrites suivant le modèle itératif qui consiste, lorsqu'un manque de théorie se fait sentir (ce qui est tout à fait notre cas), à construire au fur et à mesure une explication du phénomène étudié.

Ainsi lorsque nous pourrons dériver une définition complète de ces sens, nous serons en mesure de :

- proposer une définition de l'état de mobilisation et la comparer avec les concepts de « commitment » et d'implication,
- proposer une définition partielle de ce que pourrait représenter le processus individuel de mobilisation,
- proposer une typologie de pratiques de gestion mobilisatrices, la comparer à celles qui ont été proposées par le passé et l'intégrer à une définition complète du concept de mobilisation des ressources humaines (incluant l'état et le processus).

**CHAPITRE 3**

**ANALYSE DES DONNÉES DU  
QUESTIONNAIRE**

## Introduction

La présentation des résultats obtenus par le dépouillement et l'analyse des données suivra un ordre respectant la logique correspondant aux trois sens contenues dans la question de recherche et présentées dans le modèle d'analyse. Nous présenterons donc en premier lieu (section 1) les résultats relatifs au premier niveau de conceptualisation soit : « **Qu'est-ce qu'une personne mobilisée ?** » (Q. 1, 3 et 4); en second lieu (section 2) seront présentés les résultats relatifs au second niveau soit : « **Comment une personne se mobilise ?** » (Q.9) ; en troisième lieu (section 3) seront présentés les résultats traitant du « **Comment l'organisation peut déclencher les processus de mobilisation de ses ressources humaines?** » (Q.5). Une quatrième section présentera les résultats des questions 6 et 7 portant sur le concept de mobilisation en général.

Comme nous l'avons souligné dans le chapitre traitant de l'opérationnalisation de la recherche, nous avons procédé à une analyse de contenu des réponses aux questions ouvertes contenues dans le questionnaire intitulé « Votre opinion sur la mobilisation du personnel ». Nous pouvons qualifier l'analyse de contenu de structurale étant donné que nous avons mis l'accent sur une façon d'agencer le message contenu dans les réponses dans le but d'obtenir des catégories logiques, ordonnées et surtout représentatives du message contenu dans les réponses aux questionnaires pour chacun des trois premiers concepts étudiés. De plus, l'analyse structurale a servi à « mettre au jour des aspects sous-jacents et implicites du message » (Quivy et Van Campenhoudt, 1995) lorsqu'est venu le moment de proposer des liens entre les trois niveaux de conceptualisation étudiés.

L'analyse peut aussi être considérée comme étant en partie catégorielle et ce, de deux façons :

premièrement, nous considérons dans notre analyse la fréquence des éléments de réponse composant une catégorie analytique pour que la définition de chacune d'elle priorise les éléments de réponse les plus fréquents; deuxièmement, nous considérons dans notre analyse le nombre de réponses au total faisant partie de chacune des catégories pour que nous puissions représenter l'importance de chacune d'elles dans le modèle trouvé, étant donné que la description de chacune des catégories analytiques faisant partie du modèle proposé ont été élaborées à partir du calcul des fréquences des caractéristiques retrouvées dans les réponses.

---

### **3.1 L'ÉTAT DE MOBILISATION**

---

Cette section sera composée des trois parties suivantes :

- A. Introduction sur la façon dont les éléments de réponse ont été catégorisés (procédure de catégorisation).
- B. Présentation des données.
- C. Une brève conclusion.

---

### **3.1.1 Introduction sur la façon dont les éléments de réponse ont été catégorisés (procédure de catégorisation).**

---

Dans ce chapitre, les tableaux qui présentent l'ensemble des éléments de réponse recueillis pour les questions 1, 3 et 4, le chiffre présenté dans la parenthèse suivant chacune des expressions représente le nombre de fois que nous avons retrouvé cette expression.

À l'aide des questions 1, 3 et 4 visant à définir l'état de mobilisation, nous avons réussi à regrouper l'ensemble des données de façon à ce qu'elles puissent représenter le plus justement possible la réalité ressortant de l'ensemble des réponses.

Il est ici important de noter que la définition de l'état de mobilisation a d'abord été faite par la création de catégories analytiques pour chacune des questions, étape suite à laquelle nous nous sommes retrouvés avec deux définitions identiques de la mobilisation au niveau des catégories analytiques ainsi qu'au niveau du contenu de chacune de ces catégories ; ce qui nous permettait de combiner les éléments de réponse à ces deux questions (1 et 4). De plus, les réponses à la question 3. traitant de la démobilisation ont aussi été regroupées, toujours dans une perspective inductive, selon les mêmes catégories analytiques que les deux autres questions et résultant de l'analyse des données ; de plus, la nature des expressions définissant la démobilisation est la même que celle des expressions définissant la mobilisation à l'exception, bien sûr, qu'elles sont négatives.

Nous verrons que plusieurs éléments de réponse sont à la fois présents dans la démobilisation et dans la mobilisation, ce qui vient confirmer que, non seulement les mêmes catégories analytiques que celles retrouvées dans la mobilisation viennent définir la démobilisation mais

aussi que le contenu des expressions définissant chacune des catégories est le même, à la différence que l'orientation est négative dans le cas de la démobilisation.

---

### **3.1.2 Catégories analytiques et données**

---

#### **3.1.2.1 Analyse de la question 1 : Qu'est-ce qu'un employé mobilisé?**

##### **A) Regroupements**

##### **Premiers regroupements détectés : les attitudes et les comportements.**

Selon les répondants, l'état de mobilisation d'un employé serait perceptible soit sous forme d'attitudes ou sous forme de comportements. En effet, 96 (60%) des 161 éléments d'analyse obtenus décrivent une attitude et 65 (40%) des comportements adoptés par l'individu mobilisé. Ces deux grandes orientations constituent les deux catégories analytiques de base.

Nous devons préciser que l'expression attitude ou attitudinal désigne dans notre analyse :

- ce « qui concerne l'attitude psychologiques de quelqu'un » (Larousse, 1994)
- une « manière d'être, bonne ou mauvaise... » (qualité) (Larousse 1994)

Quant à elle, l'expression « comportemental » ou comportement désigne dans notre analyse :

- « L'ensemble des réactions, observables objectivement, d'un organisme qui agit en réponse à une stimulation venue de son milieu intérieur ou du milieu extérieur » (Larousse, 1994); dans notre cas, les réactions de l'individu mobilisé.

**Fréquences :****Tableau # 13: Attitudes et comportements – fréquence**

Attitude	Comportement	Total
96	65	161

Sur l'ensemble des éléments de réponse, 63 (39%) faisaient référence à l'état de mobilisation comme une attitude ou un comportement général que pouvait adopter l'individu dans le cadre de son lien d'emploi. Le point commun de l'ensemble des éléments de réponses s'insérant dans cette catégorie se retrouve dans l'orientation de positivisme, de motivation, de volonté et de dépassement de l'individu relatif à son lien d'emploi, sans que l'élément de réponse ne précise vers quel aspect du lien d'emploi (les tâches, les responsabilités, l'équipe de travail, l'entreprise etc.) cette orientation est ancrée.

**Exemples d'attitudes mentionnées :**

Motivé, Attitude positive, Positivisme.

**Exemples de comportements mentionnés:**

Recherche des responsabilités, Absentéisme faible, Fait preuve d'initiative.

**Deuxième type de regroupements détectés : l'entité à la source de la mobilisation**

Par ailleurs, les répondants font une distinction selon l'entité qui est à la source de la mobilisation. Pour certains, le lieu d'attachement serait le travail, pour d'autres, l'organisation ou l'équipe. Néanmoins, un certain nombre de définitions proposées ne réfèrent à aucune entité et sont donc de type « général ».

### Orientation envers le travail

Fréquences :

**Tableau # 14: Orientation envers le travail, attitudes et comportements - fréquence**

Attitude	Comportement	Total
15	15	30

Sur l'ensemble des éléments de réponse, 30 (19%) font référence à des attitudes ou comportements empreints de positivisme et qui sont particulièrement orientées vers le travail immédiat (rôle, tâches, responsabilités) que fait l'individu au sein de l'organisation.

#### Exemples d'attitudes mentionnées :

Motivé par son travail, Motivé à bien faire son travail, Fier de son métier etc.

#### Exemples de comportements mentionnés:

S'implique dans son travail, Fait bien son travail, Produit un travail de qualité etc.

### Orientation envers l'organisation

Fréquences :

**Tableau # 15: Orientation envers l'organisation, attitudes et comportements - fréquence**

Attitude	Comportement	Total
53	04	57

Sur l'ensemble des éléments de réponse, 57 (35%) font particulièrement référence à des attitudes ou comportements empreints de positivisme et qui sont particulièrement orientés vers l'organisation avec laquelle l'individu a un lien d'emploi.

**Exemples d'attitudes mentionnées :**

Aime représenter son entreprise, Loyauté envers l'entreprise, Fier de l'organisation etc.

**Exemples de comportements mentionnés:**

Représente fièrement l'entreprise, Respecte les dirigeants etc.

**Orientation envers l'équipe**

**Fréquences :**

**Tableau # 16: Orientation envers l'équipe, attitudes et comportements - fréquence**

Attitude	Comportement	Total
03	08	11

Sur l'ensemble des éléments de réponse, 11 (7%) font référence à des attitudes ou comportements empreints de positivisme et qui sont orientés vers l'équipe de travail qui entoure l'individu.

**Exemples d'attitudes mentionnées :**

Croît en l'équipe de travail, Esprit d'équipe etc.

**Exemples de comportements mentionnés:**

Participe dans les travaux d'équipe, Respecte ses collègues, Motive les autres etc.

### Troisième type de regroupement : la notion d'effort

Les données étudiées suggèrent que les indicateurs d'un employé mobilisé soient empreint d'un effort d'amélioration, d'alignement avec l'organisation et de coopération. En effet lorsque nous regardons les résultats relatifs aux attitudes, nous retrouvons 11 énoncés exprimant directement l'intention de l'employé mobilisé de déployer ces efforts; de ces énoncés, sept sont dans le regroupement «général», trois dans le regroupement «travail», un dans le regroupement «organisation» et un dans le regroupement «équipe». En voici des exemples

- 1) Prêt à faire des sacrifices
- 2) Dépassement de soi
- 3) Motivé à bien faire son travail
- 4) Satisfaction du travail accompli
- 5) A à cœur le succès de l'équipe

De plus, lorsque nous regardons les énoncés faisant partie du regroupement «comportements», nous en retrouvons 23 faisant référence au déploiement supérieur d'efforts; cinq faisant partie du regroupement «général», treize faisant partie du regroupement «travail», un faisant partie du regroupement «organisation» et 4 faisant partie du regroupement «équipe». En voici des exemples :

Les énoncés suivants expriment clairement la notion d'effort :

- 1) En fait plus que demandé
- 2) Communique beaucoup

- 3) S'implique dans son travail
- 4) Produit un travail de qualité
- 5) Protège les intrêts de l'organisation
- 6) Mobilise les autres
- 7) Participe à l'amélioration du climat de travail

## B) Données

**Tableau # 17 : Réponses à la question 1. : Qu'est ce qu'un employé mobilisé? (n=161)**

**Moyenne de 2.7 réponses par répondant.**

### A) Les attitudes (n=96)

GÉNÉRAL	TRAVAIL	ORGANISATION	ÉQUIPE
Motivé (4)	Motivé à travailler (2)	Préoccupé par le succès de l'organisation (1)	Croit en l'équipe de travail (1)
Prêt à faire des sacrifices (1)	Motivé par son travail (7)	S'identifie à l'organisation (36)	Elle a à coeur le succès de l'équipe (1)
Favorise le changement (1)	Motivé à bien faire son travail (2)	Le succès de l'organisation est son succès (3)	Esprit d'équipe (1)
Aime ce qu'elle fait (9)	Préoccupé de l'amélioration continue et de se perfectionner (2)	Partage les objectifs de l'entreprise	
Attitude positive (2)	Fier de son métier, de son poste (1)	Elle a à coeur le succès de l'organisation (1)	
Positivisme (1)	Satisfaction du travail accompli (1)	Aime représenter son entreprise (1)	
Dépassement de soi (5)		Intéressée à servir son entreprise (1)	
Sentiment (1)		Fière de travailler (3)	

GÉNÉRAL	TRAVAIL	ORGANISATION	ÉQUIPE
d'appartenance		pour l'organisation	
Heureux d'aller au travail (1)		Confiance en l'entreprise (2)	
		Loyauté envers l'entreprise (3)	
		Adhérer aux valeurs et culture de l'organisation (1)	
		Fier de l'organisation (1)	
25	15	53	3

### B) Les comportements (n=65)

GÉNÉRAL	TRAVAIL	ORGANISATION	ÉQUIPE
Propose des améliorations et des solutions (12)	S'implique dans son travail (8)	Représente fièrement l'entreprise (2)	Mobilise les autres (2)
Fait preuve d'initiative (10)	Fait bien son travail (2)	Protège les intérêts de l'organisation (1)	Participe dans les travaux d'équipe (2)
Participe aux activités professionnelles (2)	Cherche à se développer dans son travail (1)	Respect des dirigeants (1)	Motive les autres (1)
Recherche des responsabilités (7)	Produit un travail de qualité (2)		Modèle pour les autres (1)
En fait plus que demandé (4)	Travaillant (1)		Respecte ses collègues (1)
S'informe (1)	Fait des heures supplémentaires		Participe à l'amélioration du climat de travail (1)
Absentéisme faible (1)	Compétent (1)		
Communique beaucoup (1)			
38	15	4	8

### 3.1.2.2 Analyse de la question 3 : Qu'est-ce que la démobilisation?

#### A) Regroupements

Comme lors de l'analyse de la question 1 traitant de l'état individuel de la mobilisation, l'analyse des réponses à la question 3 fait ressortir encore une fois la catégorie des attitudes et celle des comportements. L'état de l'individu démobilisé peut donc lui aussi se manifester par l'adoption de certains comportements et de certaines attitudes.

En ce qui concerne l'analyse des réponses faisant parties des attitudes, elle nous permet de dégager trois principales orientations : une orientation générale, une orientation vers l'organisation et une autre vers le travail.

Quant aux réponses décrivant des comportements, elles se catégorisent selon le modèle des questions 1 et 4 et s'orientent donc vers des comportements généraux, des comportements orientés vers l'organisation, le travail ou l'équipe.

**Tableau # 18: Orientation générale, attitudes et comportements-fréquence**

#### 1. Général :

Attitude	Comportement	Total
30	28	58 (49%)

#### Exemples d'attitudes mentionnées :

Attitude négative, manque de motivation, personne désintéressée

**Exemples de comportements mentionnés:**

En fait le moins possible, ne s'implique pas

**2. Travail :****Tableau # 19: Orientation travail, attitudes et comportements-fréquence**

Attitude	Comportement	Total
25	10	35 (30%)

**Exemples d'attitudes mentionnées :**

N'a pas le goût de fournir le maximum dans son travail, personne psychologiquement absente de son travail

**Exemples de comportements mentionnés:**

Erreurs fréquentes, qualité du travail déficiente

**3. Organisation :****Tableau # 20: Orientation organisation, attitudes et comportements-fréquence**

Attitude	Comportement	Total
14	04	18 (15%)

**Exemples d'attitudes mentionnées :**

Aucun intérêt face à ce qui peut arriver à l'entreprise, aucun intérêt pour le changement et résistance au changement

**Exemples de comportements mentionnés:**

Parle contre l'entreprise, critique toute initiative de l'entreprise

**4. Équipe :****Tableau # 21: Orientation équipe, attitudes et comportements-fréquence**

Attitude	Comportement	Total
0	05	05 (4%)

**Exemples d'attitudes mentionnées :**

Aucun exemple d'attitudes ne faisait partie de nos données.

**Exemples de comportements mentionnés:**

Entraîne d'autres employés à voir comme lui, personne qui met la faute sur les autres

**B) Données**

Moyenne de 2 réponses par répondant

**Question 3 (n=118)****Tableau # 22: Les réponses à la question 3****a) Question 3 (Attitudes) (n=71)**

GÉNÉRAL	TRAVAIL	ORGANISATION	ÉQUIPE
Attitude négative (15)	Manque d'intérêt face au travail (6)	Aucun intérêt face à ce qui peut arriver à l'entreprise (10)	
Manque de motivation (8)	Mauvaise attitude face au travail (5)	Aucun intérêt pour le changement et résistance au changement (3)	
Vision à court terme dans le but de combler ses propres intérêts (2)	N'aime pas son travail (4)	Désintéressé de (1)	
	N'a pas le goût de		

GÉNÉRAL	TRAVAIL	ORGANISATION	ÉQUIPE
Évalue en termes de ce que ça va lui rapporter personnellement (1)	fournir le maximum dans son travail (4)	l'entreprise	
Personne désintéressée (1)	Pas intéressé à améliorer son travail (2)		
Isolement individuel (1)	Personne psychologiquement absente de son travail (1)		
Manque d'intérêt en général (1)	Manque d'intérêt à s'améliorer (1)		
Aucun esprit d'initiative (1)	Manque d'intérêt à améliorer les façons de travailler (1)		
	Désintéressement de toute facette de son travail (1)		
30	25	14	0

## b) Question 3 (Comportements) (n=47)

GÉNÉRAL		TRAVAIL		ORGANISATION		ÉQUIPE	
En fait le moins possible	(10)	Mauvaise performance au travail	(5)	Parle contre l'entreprise	(1)	Ne veut pas collaborer	(1)
Absentéisme	(8)	Non productivité	(2)	Pas de vue d'avenir dans l'organisation	(1)	Personne qui met la faute sur les autres	(1)
Ne s'implique pas	(4)	Erreurs fréquentes	(1)	Critique toute initiative de l'entreprise	(1)	Entraîne d'autres employés à voir comme lui	(1)
Ne prend pas ses responsabilités ou refuse d'être responsable	(3)	Personne qui cesse ou refuse de fournir le maximum d'efforts et de temps à l'accomplissement de ses tâches	(1)	Parle en négatif de l'organisation	(1)	Parle en négatif de son supérieur	(1)
Cherche peu de solutions aux problèmes	(1)					N'entretient aucun contact avec ses supérieurs	(1)
Boycotte les efforts de changement, de dialogue	(1)	Qualité du travail déficiente	(1)				
N'apporte pas de valeur ajoutée	(1)						
	28		10		4		5

### 3.1.2.3 Analyse de la question 4 : Qu'est-ce qui différencie le plus, par ordre décroissant d'importance, une personne mobilisée d'une personne démobilisée?

#### A) Regroupements

De la même façon qu'à la question 1, nous avons procédé par regroupement pour nous apercevoir, comme le démontrent les tableaux de fréquences, que le modèle déchiffré à la question 1 revenait de façon similaire à la question 4.

Premièrement, la grande majorité des réponses peuvent être regroupées dans un premier temps

soit dans la catégorie attitudes ou comportements.

Toujours comme dans le modèle construit à partir de la question 1, l'ensemble des éléments de réponse de la question 4, autant pour la catégorie des attitudes que pour celle des comportements peuvent être regroupés selon les quatre catégories qui ressortaient de l'analyse : les catégories générales (comportements et attitudes), l'orientation vers l'organisation (comportements et attitudes), l'orientation vers le travail (comportements et attitudes) et l'orientation vers l'équipe (comportements et attitudes).

### 1. Général:

**Tableau # 23: Orientation générale, attitudes et comportements - fréquence**

Attitude	Comportement	Total
28	39	67 (55%)

#### Exemples d'attitudes mentionnées :

Motivation, Attitude positive, Volonté de réussir etc.

#### Exemples de comportements mentionnés :

Implication, Être responsable, Dépassement de soi etc.

### 2. Travail :

**Tableau # 24: Orientation travail, attitudes et comportements - fréquence**

Attitude	Comportement	Total
17	15	32 (26%)

**Exemple d'attitudes mentionnées :**

Intérêt à son travail, Motivation au travail, Aime son travail

**Exemples de comportements mentionnés :**

Énergie déployée à faire le travail, Application prononcée dans ses fonctions etc.

**3. Organisation :****Tableau # 25: Orientation organisation, attitudes et comportements - fréquence**

Attitude	Comportement	Total
10	2	12(10%)

**Exemples d'attitudes mentionnées:**

Fierté et identification à l'organisation, Intérêt envers l'organisation en général etc.

**Exemples de comportements mentionnés :**

Implication dans l'organisation, Poursuite des objectifs personnels vs. objectifs corporatifs

**4. Équipe :****Tableau # 26: Orientation équipe, attitudes et comportements - fréquence**

Attitude	Comportement	Total
2	9	11 (9%)

**Exemples d'attitudes mentionnées :**

Esprit d'équipe

**Exemples de comportements mentionnés :**

Collaboration, Qualité des relations interpersonnelles, S'implique dans le travail d'équipe

**B) Données**

Question 4 (n=122)

Moyenne de 2 réponses par répondant

Tableau # 27: Les réponses à la question 4

a) Question 4 (Attitudes) (n=57)

GÉNÉRAL	TRAVAIL	ORGANISATION	ÉQUIPE
Motivation (10)	Intérêt à son travail (8)	Fierté et identification à l'organisation (7)	Esprit d'équipe (2)
Attitude positive (12)	Recherche de perfectionnement (3)	Intérêt envers l'organisation en général (3)	
Volonté de réussir et de gagner (2)	Motivation au travail (2)		
Créatif (2)	Attitude positive face au travail (1)		
Curiosité (1)	Se valorise par son travail (1)		
Aimer relever des défis (1)	Donner du sens au travail (1)		
	Aime son travail (1)		
28	17	10	2

## b) Question 4 (Comportements) (n=65)

GÉNÉRAL		TRAVAIL		ORGANISATION	ÉQUIPE
Implication	(8)	Qualité du travail	(6)	Poursuite des objectifs personnels vs. corporatifs (1)	Collaboration (4)
Initiative	(8)	Compétence	(3)	Implication dans l'organisation (1)	Qualité des relations interpersonnelles (1)
Participation	(5)	Énergie qu'elle déploie à faire son travail	(2)		Mobilise les autres (1)
Responsable	(5)	Application prononcée dans ses fonctions	(1)		Respect des collègues et des supérieurs (1)
Assiduité	(3)	Productivité	(1)		Amabilité envers les autres (1)
Qui émet des solutions aux problèmes	(2)	Résultats en termes de quantité et de qualité	(1)		S'implique dans le travail d'équipe (1)
Dépassement de soi	(2)	Rencontrer les exigences du poste	(1)		Coopération (1)
Ponctuel	(1)				
Enthousiasme	(1)				
L'écoute	(1)				
Intérêt	(1)				
Disponible	(1)				
Absentéisme faible	(1)				
	39		15	2	10

---

### 3.1.3 Conclusion

---

L'analyse des données recueillies par les questions 1, 3 et 4 nous permet de tirer certaines conclusions quant à l'état individuel de mobilisation.

- a) Il est clair, selon l'analyse des données, que la mobilisation n'est pas uniquement une manifestation d'attitudes et non plus uniquement une manifestation de comportements. Les gestionnaires qui ont répondu au questionnaire perçoivent la mobilisation à travers des comportements perceptibles et des actions concrètes posées par l'individu mobilisé, dans le cadre de sa relation avec l'organisation. Ces gestionnaires nous disent aussi, à travers leurs réponses, que ces comportements sont étroitement reliés à une attitude préalable ou parallèle qui annoncerait ou accompagnerait ces comportements empreints d'efforts orientés sur certains points d'ancrage.
- b) Les points d'ancrage à travers lesquels l'individu mobilisé aurait l'opportunité de manifester ses intentions (attitudes) et de concrétiser ses intentions (comportements) sont clairement identifiés.
- c) L'individu mobilisé s'exprime et agit à travers les tâches et les projets qu'il doit accomplir dans son travail de tous les jours (catégorie travail).
- d) L'individu mobilisé s'exprime à travers l'ensemble des relations qu'il a avec ses collègues que ce soit dans des discussions plus générales sur l'état de l'entreprise ou sur les objectifs de cette dernière ou dans un cadre plus concret de collaboration, dans le but d'accomplir des tâches ou des projets.
- e) L'individu mobilisé s'exprime significativement à travers une attitude favorable à

l'organisation pour laquelle il travaille. La transformation des attitudes positives face à l'organisation se fait sentir dans l'action de tous les jours mais davantage à travers les piliers d'action que l'employé a à sa disposition : ses tâches et responsabilités, la relation avec son équipe.

- f) La définition d'un individu mobilisé implique que les attitudes et les comportements manifestés ne sont pas caractéristique de l'individu « moyen » mais évoque une notion d'effort et de quantité au delà de ce qui est généralement demandé et ce, dans chacun des principaux points d'ancrage (travail, organisation, équipe, général) :

1. En fait plus que demandé
2. Communique beaucoup
3. Fait des heures supplémentaires
4. Participe à l'amélioration du climat de travail
5. Énergie qu'elle déploie à faire son travail
6. Application prononcée dans son travail
7. Qualité des relations interpersonnelles
8. Dépassement de soi

Il est aussi intéressant de noter qu'à l'opposé, l'individu démobilisé non seulement ne déploie pas des efforts supérieurs mais semble en déployer moins que la moyenne :

1. En fait le moins possible
2. Qui refuse de fournir les efforts nécessaires
3. Ne veut pas collaborer

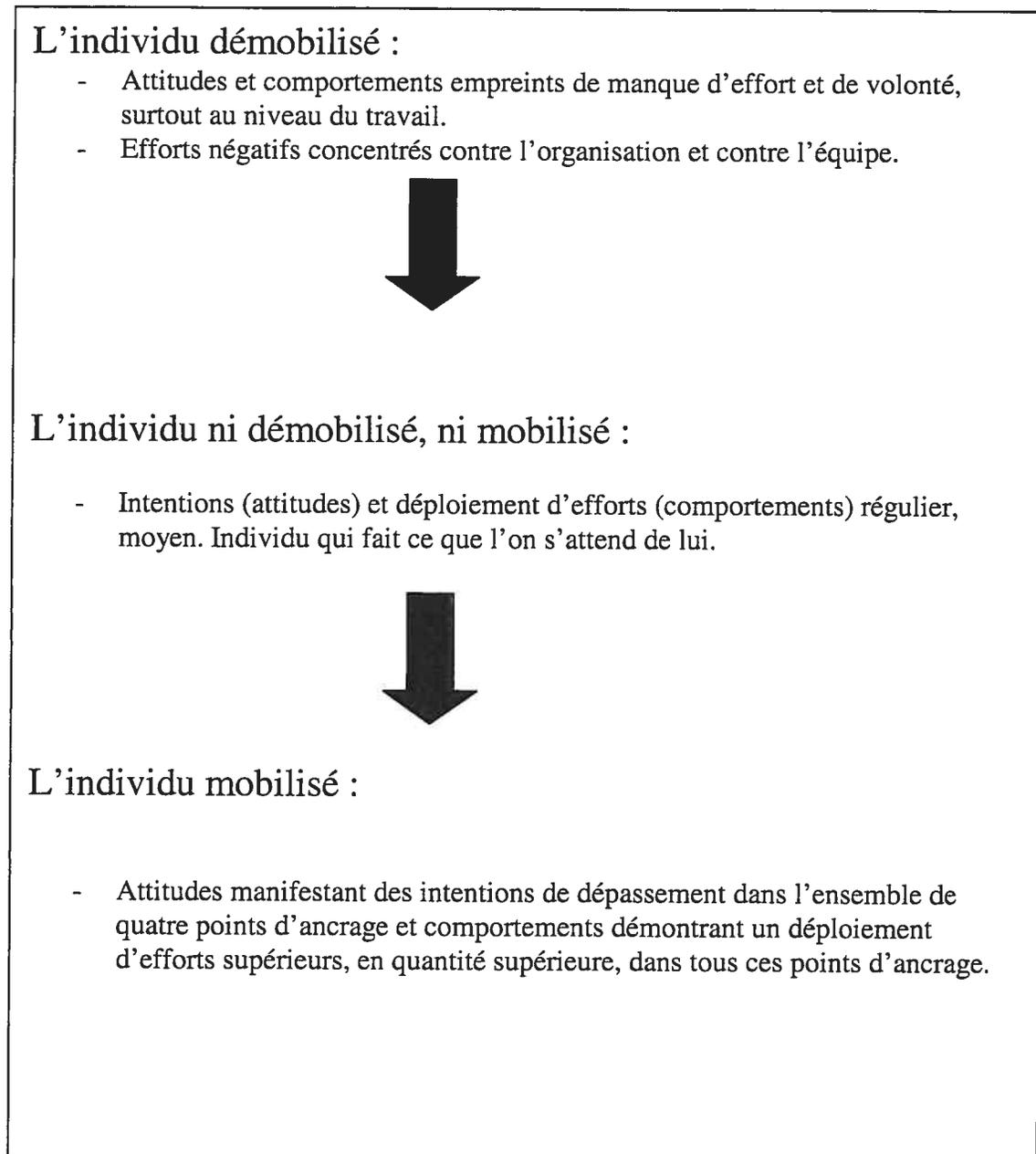
L'individu démobilisé, quant à lui, déploie certains efforts mais contrairement au collègue mobilisé, l'individu démobilisé déploie des énergies négatives à travers deux points d'ancrage particuliers : l'équipe et l'organisation.

Équipe : Met la faute sur les autres, entraîne les autres à voir comme lui, critique les initiatives de ses collègues.

Organisation : Parle contre l'entreprise, critique les initiatives de l'entreprise, parle en négatif de l'entreprise.

De ces réponses se dessine un continuum de la mobilisation :

**Figure 1 : Le continuum de la mobilisation**



---

## **3.2 LE PROCESSUS INDIVIDUEL DE MOBILISATION**

---

---

### **3.2.1 Procédure de catégorisation des données recueillies à la question 9 : Qu'est-ce qui vous mobilise le plus? En tant que gestionnaire, qu'est-ce qui vous mobilise le plus personnellement?**

---

Par l'analyse des réponses à la question 9, nous avons recueilli un ensemble d'éléments décrivant des mécanismes internes à l'individu et susceptibles de conduire à la mobilisation de ce dernier, la question étant : « Qu'est-ce qui vous mobilise le plus? ». Nous pouvons déduire de ces éléments de réponse que le déclenchement de la mobilisation de l'individu réside fortement dans la capacité de l'organisation à entretenir, respecter ou déclencher ces mécanismes. Les éléments de réponse ont par la suite été regroupés en catégories distinctes définissant chacune un mécanisme particulier conduisant à la mobilisation ou un aspect de la relation entre l'individu et l'organisation qui le conduit à adopter une attitude ou un comportement de mobilisation. Une fois ces mécanismes en marche l'individu se situerait, comme le proposent Wils et al. dans un état d'attachement psychologique, ce qui éventuellement conduirait à l'engagement face au travail, à l'organisation et à l'équipe. Les réponses à la question 9 semblent donc indiquer que l'individu se mobilise à travers le déclenchement de certains éléments internes dont la présence ou l'absence est fortement dépendante du contexte organisationnel. En effet, aucun des éléments de réponse ne faisaient référence à des éléments complètement extérieurs ou hors du contrôle de l'organisation. Dans le même ordre d'idées, nous n'avons retrouvé aucun élément de réponse relatif à l'état de l'individu ou de son environnement personnel à l'extérieur de l'environnement

organisationnel tels l'âge, l'expérience passée, les valeurs, un sentiment d'obligation quelconque, la situation familiale etc.

---

### 3.2.2 Présentation des catégories

---

Les éléments de réponse correspondant à des mécanismes internes ont été regroupés selon les douze catégories suivantes :

a) Réponse à un besoin d'accomplissement

Sur les 117 éléments de réponse recueillis par la question 9, huit faisaient référence à une possibilité, pour l'individu, de s'accomplir, de réaliser certaines choses au sein de l'organisation.

b) Être utile

Sept éléments de réponse manifestaient clairement que l'individu mobilisé est en présence d'un contexte organisationnel lui permettant de percevoir que ses efforts servent à quelque chose et génèrent une certaine utilité.

c) Avoir des objectifs

Quinze éléments de réponse ont pu être regroupés puisqu'ils font référence à la nécessité, pour l'individu, de bien connaître les objectifs qu'il doit atteindre, la mission de l'organisation pour laquelle il travaille etc. Il veut aussi que ces objectifs et cette mission soient clairs et bien définis.

d) Avoir des défis

Le troisième regroupement vient inclure quinze réponses ayant trait à la nécessité pour l'individu que l'organisation lui fournisse des défis à atteindre, des possibilités de se dépasser.

e) Autonomie

Le cinquième regroupement qu'il nous a été possible de faire à partir de onze réponses

recueillies a trait à la possibilité, pour l'individu, d'agir au sein de l'organisation avec un certain degré de liberté, d'autonomie.

f) Participation

Un autre regroupement de onze réponses pouvant nous permettre de définir le processus individuel de mobilisation révèle la nécessité, pour l'individu, de percevoir et vivre une certaine implication active à la réalisation des objectifs et au processus décisionnel.

g) Reconnaissance et valorisation

Ce regroupement inclut vingt-trois réponses ayant comme caractéristique commune le besoin de l'individu de se voir reconnaître ce qu'il apporte en termes de qualité de travail, d'efforts, de compétences etc. et ce, autant par ses collègues que par l'organisation en général (supérieurs, haute direction).

h) Appartenance à une équipe

Un autre ensemble de quatorze réponses a comme caractéristique de regrouper des éléments de réponse traduisant le besoin, pour l'individu, d'appartenir à un milieu qui partage ses valeurs. Ce milieu respecte ses valeurs, il le considère, il partage la même envie de réussir, les individus qui y travaillent sont mobilisés au même titre que lui et travaillent dans la même direction.

i) Bon climat de travail

L'individu se mobilise entre autre lorsqu'il évolue dans un contexte relationnel convivial et positif (deux éléments de réponse).

j) Communication

Sept éléments de réponse expriment clairement que l'individu doit faire partie d'un système organisationnel lui permettant d'être écouté et de recevoir une rétroaction constante autant de la part de ses collègues que de la haute direction de l'entreprise.

k) Identification

Deux éléments de réponses font référence à une certaine correspondance entre les valeurs de l'individu et celles de l'organisation. L'individu se mobiliserait entre autres en s'identifiant à l'organisation.

l) Rémunération

Quatre éléments font directement référence au fait que l'organisation se doit d'offrir à l'individu une rémunération acceptable pour qu'il soit mobilisé.

### 3.2.3 Données

Réponses à la question 9 (n=119)

Moyenne de 2 réponses par répondant

Tableau # 28: Les catégories et les expressions qui les définissent

<b>Être utile</b> (n=7)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sentiment de pouvoir apporter quelque chose d'utile (7)</li> </ul>
<b>S'accomplir</b> (n=8)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accomplissement personnel (2)</li> <li>▪ Se réaliser (1)</li> <li>▪ Contexte qui prend du sens selon mes valeurs (1)</li> <li>▪ Possibilités de développement personnel (2)</li> <li>▪ Possibilité d'avancement (1)</li> <li>▪ Contexte qui me permet de me réaliser (1)</li> </ul>
<b>Avoir des objectifs</b> (n=15)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vision claire de l'entreprise (9)</li> <li>▪ Objectifs communiqués (1)</li> <li>▪ Vision d'avenir (1)</li> <li>▪ Objectifs clairs (1)</li> <li>▪ Qualité de mission et objectifs (1)</li> <li>▪ Avoir des objectifs stimulants et précis, dans un plan de carrière bien défini (1)</li> <li>▪ Plan de carrière et objectifs conformes à mes aspirations (1)</li> </ul>
<b>Avoir des défis</b> (n=15)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avoir des défis à atteindre (12)</li> <li>▪ Besoin de dépassement (1)</li> <li>▪ Mobilisé par l'urgence d'une situation (1)</li> <li>▪ Travail stimulant (1)</li> </ul>
<b>Autonomie</b> (n=11)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avoir une liberté d'action pour agir à ma façon (8)</li> <li>▪ Autonomie (2)</li> <li>▪ Marge de manœuvre (1)</li> </ul>
<b>Participation</b> (n=11)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Commitment à un projet (3)</li> <li>▪ Être impliqué dans le processus de décision (2)</li> <li>▪ Participation à la direction de l'organisation (1)</li> <li>▪ Participation aux objectifs, à l'action (1)</li> <li>▪ Participation à la réalisation des objectifs de l'organisation (1)</li> <li>▪ Opportunité de participer à un projet intéressant (1)</li> <li>▪ Participation au succès (2)</li> </ul>

<b>Reconnaissance et valorisation</b> <b>(n=23)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconnaissance du travail bien fait (5)</li> <li>▪ Reconnaissance de mes capacités (3)</li> <li>▪ Quand mon intervention est considérée (3)</li> <li>▪ Quand l'organisation a confiance en moi (2)</li> <li>▪ Reconnaissance de ses collègues (2)</li> <li>▪ Intérêt qu'on me porte en tant qu'individu (1)</li> <li>▪ Reconnaissance de mes forces et compétences (1)</li> <li>▪ Que tes projets soient mis en application (1)</li> <li>▪ Dévotion de l'entreprise face à ses ressources humaines (1)</li> <li>▪ Culture qui valorise les employés (1)</li> <li>▪ Confiance réciproque (1)</li> <li>▪ Adéquation entre formation et possibilité d'application (2)</li> </ul>
<b>Appartenance à une équipe</b> <b>(n=14)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Voir que toute l'équipe travaille dans la même direction (3)</li> <li>▪ Travailler dans une équipe mobilisée (1)</li> <li>▪ Travailler avec des gens motivés (1)</li> <li>▪ Les attentes que les autres ont vis-à-vis de moi (1)</li> <li>▪ L'envie de réussir en tant qu'équipe (1)</li> <li>▪ Sentiment d'appartenance à l'entreprise (1)</li> <li>▪ Appui de la haute direction (1)</li> <li>▪ Appui des différents départements et services (1)</li> <li>▪ Renforcement du travail d'équipe (4)</li> </ul>
<b>Bon climat de travail</b> <b>(n=2)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bonne relation avec le supérieur (1)</li> <li>▪ Accroître la satisfaction de mon employeur (1)</li> </ul>
<b>Communication (n=7)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Échange, discussion avec la haute direction (1)</li> <li>▪ Feed-back continu (2)</li> <li>▪ Rétroaction (1)</li> <li>▪ Information présente et pertinente (1)</li> <li>▪ Écoute des autres (1)</li> <li>▪ Transparence (1)</li> </ul>
<b>Identification (n=2)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conformité à mes aspirations (1)</li> <li>▪ Contexte respectant mes valeurs (1)</li> </ul>
<b>Rémunération (n=4)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bonus (1)</li> <li>▪ Salaire et avantages sociaux (1)</li> <li>▪ Rémunération au mérite (1)</li> <li>▪ Rémunération (1)</li> </ul>

---

### 3.2.4 Conclusion

---

Le groupement des données fait à partir de la question proposée que la mobilisation de l'individu est obtenue par le déclenchement de certains mécanismes devant être présents ou besoins devant être satisfaits.

En ordre d'importance :

- a) Reconnaissance et valorisation (23)
- b) Avoir des objectifs (15)
- c) Défis (15)
- d) Appartenance à une équipe (14)
- e) Autonomie (11)
- f) Participation (11)
- g) S'accomplir (8)
- h) Être utile (7)
- i) Communication (7)
- j) Rémunération (4)
- k) Bon climat de travail (2)
- l) Identification (2)

#### **Relation avec le concept d'échange ou celui d'identification ?**

La perspective échangiste veut que l'implication soit le résultat d'une transaction incluant des investissements et des rétributions. Ainsi, plus l'échange est favorable à l'individu, plus celui-ci sera impliqué. Cette perspective résulterait de calculs raisonnés et conscients. Nous

pouvons nous référer aux travaux de Becker (1960), Homans (1958) et Gouldner (1960), cités par les auteurs faisant partie de notre revue de littérature, qui vont dans ce sens. En effet, la question a été considérée non seulement en termes de coûts et de récompenses mais aussi en termes de ce que l'individu pourrait perdre en quittant l'organisation, donc le coût d'opportunité de la participation. Thévenet (1992) résume la situation en proposant que l'implication soit d'autant plus forte que l'individu perd beaucoup en quittant l'organisation.

Basé sur cette dernière analyse, nos données proposent fortement que l'individu se mobilise après qu'il ait obtenu de l'organisation la réponse à divers besoins, cette réponse aux besoins correspondant aux rétributions du modèle de l'échange ci-haut décrit. Il nous est possible ici de tirer la conclusion suivante :

Les attitudes et comportements de mobilisation s'expliquent clairement à travers une perspective échangiste comparativement à une perspective psychologique où la mobilisation se définirait par une attitude envers l'organisation qui relie l'identité de la personne à celle de l'organisation. Dans ce cas, la majorité de nos données auraient gravité autour d'éléments de réponse faisant référence à l'identification de la personne à l'organisation et à la cohérence entre le système de valeurs de l'individu et celui de l'organisation, ce qui n'est pas le cas; seulement deux éléments de réponse (catégorie la plus faible de notre modèle) faisant directement référence à un processus d'identification faisaient partie de nos données.

### **Relation avec la théorie des besoins.**

Dans l'ensemble, les catégories que nous avons élaboré à partir des éléments de réponse, font référence à la nécessité pour l'individu, de retrouver la réponse à certains besoins dans le

contexte relationnel qu'ils développent avec l'organisation pour laquelle ils travaillent : besoin d'être reconnu, valorisé, besoin d'appartenir à une équipe, besoin de s'accomplir, etc. Il nous est ici possible de suggérer un lien direct avec la théorie des besoins.

La littérature sur les besoins de l'être humain et la réponse à ces besoins, propose que chacune des institutions faisant partie d'une communauté ainsi que chacune des activités entreprises par l'être humain relève du fait qu'elle représente au yeux d'un individu, une façon de répondre à ses besoins matériels, son besoin d'appartenance et à celui de sa réalisation. Berscheid & Walster (1978) concluent que que la théorie psychologie de l'attirance qui demeure la plus solide, demeure le paradigme « Byrne-Clore Reinforcement » qui veut que nous aimions les individus ou environnements à travers lesquels nous retrouvons « la reconnaissance ». Il est clair, selon les données recueillies, que l'individu mobilisé l'est en partie à cause d'une réponse de l'organisation à ce besoin. En effet, la catégorie « Reconnaissance / Valorisation » de notre modèle est de loin la catégorie qui comptait la plus haute fréquence avec vingt-trois éléments de réponse. Nous suggérons donc, théorie des besoins à l'appui, que l'individu qui est reconnu et valorisé par l'organisation pour laquelle il travaille développera une certaine forme d'attachement allant le conduire à adopter des attitudes et comportements de mobilisation.

Toujours dans la même ligne de pensée, plusieurs catégories de notre modèle viennent retrouver leur fondement théorique et leur relation avec la notion de mobilisation à travers d'autres théories semblables. Les théories de la motivation basées sur certains besoins, entre autres celle de McClelland (1961), proposent que le désir d'agir (« drive ») des individus varie

selon la possibilité d'atteindre la satisfaction de certains besoins fondamentaux (accomplissement, pouvoir, affiliation, indépendance, estime, sécurité). Encore une fois, notre modèle vient s'arrimer en plusieurs points à cette théorie, le contenu de plusieurs de nos catégories correspondant à ces besoins fondamentaux :

- a) Participation / s'accomplir = besoin d'accomplissement
- b) Autonomie = besoin de pouvoir / d'indépendance
- c) Appartenance à une équipe / identification / bon climat de travail = besoin d'affiliation
- d) Être utile = besoin d'estime
- e) Rémunération = besoin de sécurité

### **Relation avec le concept de motivation.**

Kanungo et Mendonça (1994) nous rappellent la théorie de Locke, selon laquelle l'atteinte des objectifs (comprenant l'effort nécessaire pour les atteindre) est la manifestation de l'intention de l'individu qui fait un choix conscient de satisfaire certains de ces besoins. Cette théorie veut aussi que l'effort investi dans l'atteinte des objectifs soit positivement relié à des résultantes positives pour l'employé. Vroom (1964) conclut de la théorie des attentes, que la valeur perçue des rétributions (principalement des éléments répondant aux besoins de la théorie de Maslow) obtenues, suite à l'atteinte d'objectifs, vont déterminer le niveau d'effort investi dans l'atteinte de ces objectifs. Selon nos données, il semble qu'un fort lien existe entre les mécanismes conduisant à la motivation et ceux conduisant à la mobilisation, les deux étant générés par une réponse à des types de besoins généraux faisant partie des différentes théories des besoins. Malgré qu'un lien semble exister dans le mécanisme de base générant la

motivation et la mobilisation, il ne nous est pas possible de créer un rapprochement entre la définition de ce qu'est un individu mobilisé et un individu motivé, ce qui n'est pas l'objectif de ce chapitre.

### **Relation avec la théorie des objectifs.**

Malgré que nous ayons démontré que notre modèle correspond en majeure partie à la théorie traitant de la réponse à certains besoins, nous proposons de traiter séparément le regroupement des données que nous avons intitulé « Avoir des Objectifs », étant donné son importance en termes de fréquences : quinze éléments de réponse en font la seconde catégorie en ordre d'importance. Nos données suggèrent que l'individu adoptera des attitudes et des comportements de mobilisation si entre autres, son contexte de travail lui offre des objectifs clairs, communiqués, compris, discutés et qui permettent de contribuer à l'attente d'une vision d'avenir. Ce mécanisme correspond étroitement à celui qui est décrit dans la théorie des objectifs de George S. Odiorne (1965). L'un des neuf éléments de base de cette théorie suggère que l'une des deux meilleures façons d'atteindre un objectif est l'endossement (« acceptance ») de ce dernier par ceux qui devront travailler à l'atteindre, ce qui devrait générer selon l'auteur des comportements d'excellence et d'efficacité. Cette efficacité sera aussi générée si les objectifs comportent une certaine part de défi tout en demeurant réalistes et atteignables. Si nous pouvons ici nous permettre de faire le rapprochement entre ce que l'auteur appelle des comportements d'excellence / d'efficacité avec les comportements de l'individu mobilisé, qui selon nos données sont empreints du même esprit, nous sommes en mesure de tirer la conclusion suivante : le fait de fournir à l'individu une structure où il contribuera à l'établissement d'objectifs stratégiques, réalistes et comportant des défis,

déclenchera chez l'individu l'adoption d'attitudes et de comportements de mobilisation.

---

### **3.3 LE PROCESSUS ORGANISATIONNEL DE MOBILISATION**

---



---

#### **3.3.1 Procédure de catégorisation des réponses obtenues à la question 5 : Quelles sont les pratiques de gestion les plus mobilisatrices?**

---

Comme nous l'avons prévu, la question 5 (Quelles sont les pratiques de gestion les plus mobilisatrices ?) nous a permis de construire une définition du processus organisationnel de mobilisation par le biais de l'ensemble des éléments de réponse retrouvés qui faisaient tous référence soit à des activités ou des programmes susceptibles de contribuer à la mobilisation des ressources humaines.

Comme dans les deux sections précédentes, nous débuterons la présentation de chacune des catégories analytiques en spécifiant le nombre total d'expressions faisant partie de la catégorie et qui ont ainsi contribué à qualifier les différentes catégories. Dans le but de définir plus précisément chacune des catégories, nous préciserons le contenu global de chacune d'entre elles en faisant référence aux expressions classées selon la catégorie à laquelle elles appartiennent; telles que présentées dans la section A.

Les catégories que nous avons retenues émanent d'une étude logique de chacun des éléments de réponse pour lesquels nous déterminions un à un à quel type de pratique chacun devrait normalement appartenir et ce, basé sur l'effet organisationnel escompté.

Les catégories sont les suivantes :

a) Pratiques reliées à la responsabilisation des employés et à l'implication de ceux-ci dans la

prise de décision (n=48)

De l'ensemble des éléments de réponse correspondant aux pratiques mobilisatrices, certains faisaient référence à des pratiques touchant à la responsabilisation des employés, à leur implication ainsi qu'à leur participation au processus de décision. Cette seconde catégorie inclut donc des pratiques s'orientant vers trois principaux types d'opportunités pour l'employé : une possibilité d'acquérir de l'autonomie dans l'exercice de ses fonctions, une possibilité de s'impliquer et de participer davantage et finalement une possibilité d'obtenir des responsabilités accrues.

b) Pratiques reliées à la communication (n=32)

Sur l'ensemble des éléments de réponse recueillis, plusieurs font référence à des pratiques reliées à la possibilité, pour l'employé, d'être en contact avec l'information pertinente concernant son emploi et l'ensemble de l'organisation. Ainsi, ces pratiques font référence directement à l'esprit de la pratique donc la communication (communication, communication du bas vers le haut etc.), soit à des structures facilitant la communication (réunions périodiques, comités paritaires, travail d'équipe, journal d'entreprise etc.) ou encore à des résultats relatifs à la bonne communication (définition claire des objectifs et transparence de l'information).

c) Pratiques reliées à la possibilité d'acquérir de nouvelles connaissances et de développer de nouvelles compétences (n=25)

Sur l'ensemble des éléments de réponse recueillis par la question 5, certains étaient reliés à des pratiques permettant à l'employé d'acquérir de nouvelles connaissances. La majorité de ces pratiques référaient à la formation ou à des structures permettant d'y accéder (formation, développement des ressources humaines, coaching, développer les habiletés, etc.).

d) Pratiques reliées aux récompenses et à la reconnaissance (n=100)

Sur l'ensemble des éléments de réponse où chacun propose une pratique de gestion mobilisatrice, une certaine partie font référence à des pratiques ou des structures permettant d'offrir aux employés diverses formes de récompenses et de reconnaissance. Les deux grandes sous-catégories pouvant distinguer les pratiques reliées à la reconnaissance sont en premier lieu les récompenses monétaires et avantages sociaux (incluant les salaires concurrentiels, les diverses primes d'encouragement, les bonis, les remboursements pour études etc.) et en second lieu l'ensemble des récompenses non monétaires (feed-back verbal positif, possibilités d'avancement, journées de loisirs pour employés etc.).

e) Éthique (n=12)

Le cinquième et dernier regroupement ne définit pas précisément un type de pratique mais vient plutôt exprimer l'attitude et le comportement général qui englobe les quatre précédents types de pratique et que devrait adopter la direction de l'entreprise dans un processus organisationnel de mobilisation dans le but de se doter d'une certaine crédibilité : l'éthique. Ainsi, devrait transparaître dans l'ensemble des gestes et des pratiques mises sur pied par les gestionnaires de l'organisation (incluant bien sûr les pratiques de gestion mobilisatrices) une culture favorisant le respect et la valorisation des ressources humaines, la confiance entre les membres de l'organisation et un respect de l'éthique corporative.

### 3.3.2 Données

#### Réponses à la question #5 ( n= 217)

#### Moyenne de 3,6 réponses par répondant

Tableau # 29 : Les réponses à la question 5

EMPOWERMENT	INFORMATION	DÉVELOPPEMENT	RECONNAISSANCE et RÉCOMPENSES	ÉTHIQUE
Responsabilisation / empowerment des employés (14)	Communication (12)	Formation (18)	Avantages sociaux flexibles (25)	Crédibilité des gestionnaires (2)
Intégrer les employés aux décisions (6)	Information entre employés et direction (4)	Plan de développement des ressources humaines (2)	Reconnaissance et feed-back positif (18)	Traiter les employés avec respect (1)
Participation (5)	Information du bas vers le haut et du haut vers le bas (3)	Développement des connaissances (2)	Avancement de carrière et promotion (11)	Être juste et honnête avec les employés (1)
Gestion participative (4)	Réunions périodiques (2)	Augmenter l'employabilité (1)	Rémunération juste (9)	Créer une forte culture d'entreprise (1)
Travail d'équipe semi-autonome ou autonome (4)	Accueil et discussion de suggestions (1)	Coaching (1)	Rémunération reliée en partie aux résultats obtenus (8)	Confiance (1)
Travail d'équipe (3)	Réunions périodiques d'orientation (1)	Permettre aux gens de développer leurs habiletés (1)	Bonis (8)	Valorisation (1)
Impliquer les			Participation aux profits (6)	Ouverture (1)
				Cohérence entre le (1)

EMPOWERMENT	INFORMATION	DÉVELOPPEMENT	RECONNAISSANCE et RÉCOMPENSES	ÉTHIQUE
employés	(3)	Transparence de l'information pertinente (1)	Récompense non monétaire (3)	discours et ce qui est fait (1)
Enrichissement de la tâche	(3)	Définition claire des objectifs (1)	Journées ou activités de reconnaissance (2)	Considération et respect (1)
Laisser de l'autonomie	(2)	Échanges informels (1)	Équité salariale interne et externe (2)	Traiter les employés avec respect (1)
Implication au changement	(1)	Journal d'entreprise (1)	Récompenses associées aux performances (1)	Être juste et honnête avec les employés (1)
Création de comités / comités paritaires	(3)	Communication directe avec la haute direction (1)	Primes d'encouragement à l'effort (1)	
		Que la direction laisse connaître ses objectifs (1)	Actionnariat (1)	
		Consultation des employés (1)	Sécurité d'emploi (1)	
		Réunions périodiques d'information (1)	Récompense (1)	
			Remboursement d'études (1)	
N=48	N=32	N=25	N=100	N=12

---

### 3.3.3 CONCLUSION

---

En conclusion, il est important de revenir sur l'importance relative de chacune des catégories de pratiques que nous avons identifiées.

La catégorie touchant aux pratiques de reconnaissance et de récompenses est de loin la plus importante avec 100 éléments de réponse sur un total de 217, soit près de la moitié. Il est ici intéressant de voir que dans ces 100 éléments, les deux énoncés ayant recueilli la plus grande fréquence sont : « avantages sociaux flexibles » et « reconnaissance et feedback positif ». Ces données nous démontrent encore une fois l'importance de considérer autant les aspects financiers calculables reliés à la composante de sécurité de la théorie des besoins, mais aussi aux autres facteurs de cette théorie dont la reconnaissance qui était de loin le facteur le plus important dans notre modèle des mécanismes individuels contribuant à déclencher les attitudes et comportements de mobilisation.

Le reste de notre modèle de pratique vient aussi s'arrimer à la réponse à certains besoins de l'individu, les pratiques d' « empowerment » s'arrimant aux besoins reliés au pouvoir d'agir et à l'autonomie; l'information s'arrimant aux besoins de communication; le développement, au besoin d'accomplissement et l'éthique s'arrimant aux besoins d'identification et d'un bon climat de travail.

Il est ici intéressant de s'arrêter à la catégorie des pratiques d'éthique qui, tout comme dans notre modèle de la section 3.2.3, est celle qui, de loin, comprend le moins d'éléments de

réponse comparativement aux autres types de pratique.

Bref, nous pouvons identifier une continuité et une cohérence entre le modèle de la section 3.2.3 sur les mécanismes individuels déclenchant la mobilisation et les pratiques organisationnelles visant à déclencher ces mécanismes. En effet les différentes catégories de notre modèle de pratique de gestion mobilisatrice comprennent des pratiques visant à répondre aux besoins exprimés en 3.2.3. Par exemple les pratiques d'«empowerment» peuvent être directement reliées à une réponse aux besoins suivants : être utile, être autonome, participer. Les pratiques reliées à l'information viennent répondre aux besoins d'avoir des objectifs clairs d'être reconnu, de recevoir des messages clairs etc. Les pratiques de développement répondraient à des besoins d'accomplissement et d'avoir des défis à relever. Les pratiques de récompenses et de reconnaissance répondraient aux besoins d'être reconnu et valorisé. Finalement les pratiques reliées au respect de l'éthique humaine répondraient à des besoins d'évoluer dans un climat de travail sain et à l'identification à des valeurs humaines.

---

## **3.4 DONNÉES SUPPLÉMENTAIRES**

---

---

### **3.4.1 Procédure de catégorisation**

---

Malgré que les trois premières sections du présent chapitre nous ont permis de répondre respectivement aux trois sous-questions de recherche, nous avons décidé de procéder à l'analyse sommaire des questions complémentaires 6 et 7 qui étaient relatives aux facteurs et aux causes reliés à la mobilisation. Q.6 : « Quels sont les autres facteurs favorisant la mobilisation ? » ; Q.7 : « Quelles sont, par ordre décroissant d'importance, les trois causes majeures...1-de la démobilisation 2-de la mobilisation ? ». Par l'analyse des réponses à ces deux questions générales, il nous a été possible de renforcer le modèle de la mobilisation des ressources humaines élaboré à partir de l'analyse des questions 1, 3, 4, 5 et 9. Si ces dernières questions nous ont permis de vérifier plus précisément chacune des trois parties composant la question de recherche, les questions 6 et 7 étant plus générales offraient la possibilité de recueillir de l'information supplémentaire sur le concept de mobilisation en général; soit sur les trois parties de la question de recherche. Il a été intéressant de constater qu'une question ouverte ne portant pas spécifiquement sur l'un des trois aspects en particulier nous a permis de renforcer le modèle de base vérifié avec les questions plus précises.

---

### 3.4.2 Analyse des résultats question par question

---

#### 3.4.2.1 Question 6 : Quels sont les autres facteurs favorisant la mobilisation?

##### A) Catégories

###### a) Pratiques de gestion mobilisatrices

En observant les réponses regroupées dans la colonne intitulée « Pratiques », nous pouvons, comme ce fut le cas pour les réponses de la troisième section, les regrouper selon le modèle élaboré à la question 5. Nous retrouvons ainsi des pratiques liées aux récompenses et à la reconnaissance ( signes de reconnaissance, rémunération cohérente, feedback etc.), à la responsabilisation / implication (« empowerment ») dans la prise de décision (participation aux décisions, laisser de la place pour innover etc.), à la possibilité de développer de nouvelles connaissances (formation continue, amélioration des compétences etc.), à la communication (communication, communication dans les deux sens, rencontres entre employés et direction etc.) et finalement aux divers principes globaux devant être respectés par la direction, ce que nous avons intitulé « éthique » dans le modèle élaboré à partir de la question 5 (priorité des RH, philosophie de gestion mobilisatrice, gestion démocratique etc.).

Toujours comme dans le modèle élaboré à partir des éléments de réponse de la question 5, nous pouvons distinguer pour chacun des regroupements faits, des expressions mettant l'accent sur le type de pratique (récompense, « empowerment », formation, information, éthique) et nous pouvons aussi confirmer une certaine continuité dans l'importance que prend chacune des catégories du modèle, surtout si l'on se concentre sur la catégorie Reconnaissance et Récompenses qui compte 26 éléments de réponse, comparativement à 18 pour la catégorie information, 11 pour la catégorie empowerment, 13 pour la catégorie éthique et 4 pour la

catégorie développement. Ces chiffres nous confirment aussi l'importance du respect de l'éthique dans notre modèle.

**Tableau # 30 :Confirmation du modèle des pratiques de gestion mobilisatrices**

<b>Catégories élaborées à partir de la question 5</b>	<b>Exemples de pratiques mentionnées à la question 6</b>
Reconnaissance et Récompenses	Signes de reconnaissance Reconnaissance des compétences de chacun Rémunération cohérente Récompenses pour le groupe Feedback
Empowerment	Droit de dire son point de vue Liberté d'action Participation aux décisions Responsabilités bien définies
Information	Communication Consultation Échanges
Développement	Formation continue Plan de carrière Amélioration des compétences
Éthique	Écoute pour empathie Traiter les employés humainement Unicité dans l'organisation

b) Les résultats de pratiques ou atouts

Un ensemble d'expressions faisant partie des éléments de réponse pouvaient être regroupées selon des catégories très semblables à celles énumérées et décrites en a). Nous les avons cependant isolées au sein d'un modèle séparé puisqu'elles s'insèrent toutes dans un ensemble décrivant une situation positive présente dans l'organisation (caractéristique du milieu organisationnel) plutôt que de décrire une pratique. Situation qui pourrait résulter de l'adoption d'une pratique de gestion mobilisatrice ou encore à un atout organisationnel déjà

présent.

Le tableau suivant présente les différentes catégories de regroupement créées à partir des éléments de réponse :

**Tableau # 31 : Les résultats de pratiques ou atouts**

Catégorie	Éléments de réponse
Relation positive et harmonieuse avec l'équipe et la haute direction	Relation franche (25) Climat sain (4) Confiance (4) Respect (4) Support de la direction (2) Transparence (1) Bonnes relations interpersonnelles (1) Pas de favoritisme (1) Esprit d'équipe (1)
L'organisation priorise ses ressources humaines	Les RH sont une priorité (2) Sécurité (2) Réponse aux besoins (1)
Empowerment	Libre d'agir (1)
Conditions de travail	Conditions de travail (1)
Communication	Compréhension de la mission (1) Objectifs clairs (1)
Relation avec les supérieurs hiérarchiques	Attitude du supérieur (1) Le dirigeant connaît les attentes et les

	objectifs des employés (1) Barrières hiérarchiques inexistantes (1)
Facteurs généraux	Entreprise en développement (1) Entreprise performante (1) Culture appropriée (1)

Il est ici intéressant de s'arrêter à la distribution des données du tableau et d'observer que quarante-trois des cinquante-huit éléments de réponse sont directement une composante de la relation entre l'employé et les gens avec qui il travaille, que ce soit l'équipe, la direction ou le climat relationnel en général. Cette relation est saine, empreinte de confiance et de transparence. Nous pouvons directement relier ces éléments présents dans l'organisation aux pratiques de communication et d'éthique retrouvées en a), le contenu des énoncés étant très semblable.

Tout comme la première catégorie, les autres catégories (moins importantes au niveau de la fréquence) présentent aussi des éléments pouvant être associés à la présence préalable de pratiques de gestion mobilisatrices :

La catégorie « l'organisation priorise ses ressources humaines », qui est relativement large peut être directement reliée à l'ensemble des pratiques de gestion mobilisatrice. Le fait que les employés se sentent en sécurité, qu'ils sont une priorité, et que l'on réponde à leur besoin est une résultante globale de l'adoption de ce type de pratiques.

L'expression liberté d'action peut être directement reliée à la présence de pratiques reliées à la

liberté d'action et à la délégation, tout comme les catégories « relations de travail », « communication » et « relations avec le supérieur hiérarchique » peuvent être directement associées à des catégories de pratiques présentées en a).

La catégorie « facteurs généraux » est intéressante puisqu'elle vient ajouter un aspect qui ne peut directement être relié aux pratiques de gestion mobilisatrices en ce qui concerne deux des trois éléments de réponse y étant regroupés, tel le fait que l'organisation soit en croissance et qu'elle soit performante. Sans pouvoir tirer une conclusion scientifique sur la présence de ces deux éléments, nous pouvons revenir à la notion de besoins et de sécurité intégrés à notre modèle à la section 3.2. Le fait que l'organisation soit en croissance et performante pourrait signifier pour l'employé une relation plus solide et plus longue avec l'employeur, comparativement à une entreprise qui est en mode de survie ou qui éprouve des difficultés, et de ce fait offrir une plus grande garantie de la solidité et de la longévité de la réponse aux besoins de l'individu qui, elle, conduit à la mobilisation.

En ce qui concerne le troisième élément de réponse de la catégorie « facteurs généraux » qui est relatif à la culture, nous pouvons nous référer au texte de Tremblay (2002) qui précise que malgré la présence d'une multitude de pratiques de de ressources humaines mobilisatrices, la culture de base de l'organisation doit inclure des éléments propices à la mobilisation des individus.

#### c) Les facteurs individuels

L'autre regroupement que nous avons pu faire à partir des réponses à la question 6 inclut des éléments de réponse faisant référence à des facteurs individuels. Ces facteurs peuvent apparaître sous forme de qualités, de traits de caractère ou encore, l'adoption de certaines

attitudes ou comportements qui faciliteraient la mobilisation :

1. Une première catégorie de facteurs individuels regroupe des expressions définissant les qualités d'un individu qui peut évoluer de façon autonome au sein de l'organisation. Les expressions suivantes composent cette catégorie : « autonomie », « responsable », « débrouillard », « fiable », « qui a le sens du devoir ».
2. Une seconde catégorie regroupe des expressions définissant un individu adoptant une attitude d'intéressement général face à son rôle dans l'organisation. Ces expressions sont les suivantes : « volonté d'apprendre », « individu intéressé », « désir de bien faire », « attitude positive », « désir de s'améliorer », « comportement et attitude positive », « motivation », « volonté de participer », « aime ce qu'elle fait », « dévouement ».
3. En troisième lieu, se sont distinguées trois expressions représentant le caractère entrepreneur de l'individu au sein de l'organisation : « leadership », « entrepreneurship », « implication ».
4. Quatrièmement, certaines expressions exprimaient la nécessité, pour l'individu, de posséder un certain bagage de compétences et de connaissances : « compétences », « capacités d'analyse », « qui produit de bons résultats », « connaissances ».
5. Un cinquième regroupement fait, quant à lui, référence à la nécessité, pour l'individu, de posséder certaines habiletés sociales : « sens de la communication », « être extravertie », « personne sociable ».
6. Finalement, d'autres expressions exprimaient la présence chez l'individu d'un besoin d'atteindre des objectifs, d'accomplir quelque chose : « besoin d'accomplissement »,

« qui a des ambitions », « goût du dépassement ».

**Tableau # 32 : Les Facteurs individuels**

Catégorie	Éléments de réponse
Autonomie	<p>Autonomie (26)</p> <p>Responsable (9)</p> <p>Débrouillard (1)</p> <p>Fiable (1)</p> <p>Qui a le sens du devoir (1)</p>
Intérêt	<p>Individu intéressé (1)</p> <p>Désir de bien faire (1)</p> <p>Attitude positive (7)</p> <p>Désir de s'améliorer (1)</p> <p>Motivation (20)</p> <p>Aime ce qu'elle fait (1)</p> <p>Dévouement (1)</p> <p>Volonté de participer, d'apprendre (1)</p> <p>Volonté d'apprendre (1)</p> <p>Aimer ce que l'on fait (1)</p>
Leadership	<p>Leadership (1)</p> <p>Entrepreneurship (1)</p> <p>Implication (1)</p>
Compétence	<p>Compétences (11)</p> <p>Capacité d'analyse (1)</p>

	Produit de bons résultats (1) Connaissances (1) Confiance en soi (5) Crédibilité (1) Honnête (1) Compréhension au sens large (1)
Habilités sociales	Sens de la communication (1) Extravertie (1) Etre sociable (3) Comportement et attitude positive (1)
Besoins	Besoin d'accomplissement (1) A des ambitions (1) Goût du dépassement (1)
Autres	Pas de gros problèmes personnels (2) Situation familiale (1) Personne équilibrée (1) Maturité (1)

Il semble que ces données peuvent expliquer le fait que, peu importe la présence de pratiques de gestion, tous les individus ne seront jamais mobilisés en même temps; il semble que certains facteurs individuels doivent être présents et, tout dépendant de la combinaison de besoins vs les pratiques en place, certains retrouveront la formule répondant à leurs besoins et seront donc mobilisés tandis que d'autres le seront moins ou pas du tout.

En terminant, précisons que certaines expressions décrivaient les facteurs individuels pouvant influencer la mobilisation : « la situation familiale », « la maturité de l'individu », « l'absence de problèmes personnels », « être une personne équilibrée ».

Il est important de noter, considérant la formulation de la question, que certaines expressions qui ont été classées dans les facteurs individuels peuvent soit être interprétées comme étant une résultante de pratiques ou d'atouts organisationnels ou encore une caractéristique faisant déjà partie de l'individu lors de son arrivée dans l'organisation. Par exemple, on sait qu'une personne autonome serait plus facile à mobiliser. Est-elle plus facile à mobiliser car elle a la qualité d'être autonome ou parce que l'organisation lui donne de l'autonomie dans ses fonctions ?

Il sera pertinent, dans une recherche ultérieure, de déterminer précisément quelles caractéristiques individuelles sont propices ou annonciatrices de l'état de l'individu mobilisé. Pourrait-on savoir, dès la phase de recrutement d'un individu, s'il a les facteurs ou compétences non-techniques propices à la mobilisation ?

## B) Données

Réponses à la question 6 (n= 231)

Moyenne de 3.9 réponses par répondant

Tableau # 33: Question 6 - Les facteurs favorisant la mobilisation

Pratiques et caractéristiques du milieu de travail		Facteurs individuels	
<b>PRATIQUES</b>	<b>RÉSULTATS DE PRATIQUES / Caractéristiques du milieu de travail</b>	<b>FACTEURS INDIVIDUELS</b>	
Responsabilités clairement définies et communiquées (2)	Relation franche entre employés et supérieurs (25)	Personne autonome (26)	
		Compétence (11)	
Confiance mutuelle (4)	Climat de travail sain (4)	Sens des responsabilités (9)	
	Confiance mutuelle (4)	Attitude positive (7)	
Discours cohérent (3)	Respect des individus (4)	Confiance en soi (5)	
	Support de la haute direction (2)	Personne sociable (3)	
Droit de dire son point de vue (1)	Priorité des RH (2)	Motivation (2)	
Respect de la structure (1)		Accord entre valeurs sociales et valeurs au travail (1)	
Position claire dans l'organisation (1)	Personnes en sécurité (2)	Qui n'a pas de gros problèmes personnels (2)	
Participation dans le développement et le fonctionnement des tâches (1)	Liberté d'action (1)		
	Transparence (1)	Leadership (2)	
Signes de reconnaissance (2)	Comportements	Crédibilité (1)	
		Débrouillard (1)	

Pratiques et caractéristiques du milieu de travail		Facteurs individuels	
<b>PRATIQUES</b>		<b>RÉSULTATS DE PRATIQUES / Caractéristiques du milieu de travail</b>	<b>FACTEURS INDIVIDUELS</b>
Reconnaissance des compétences de chacun	(10)	et attitudes du supérieur (1)	Volonté de participer (1)
Communication	(1)		Intérêts satisfaits (1)
Rémunération cohérente	(4)	Ressources disponibles (1)	Honnête (1)
Récompenses pour le groupe	(3)	Conditions de travail (1)	Qui a des capacités d'analyse (1)
Participation aux décisions	(3)		Sens de la communication (1)
Autonomie d'équipes	(3)	Dirigeants qui connaissent les attentes et objectifs des employés (1)	Qui produit de bons résultats (1)
Communication dans les deux sens	(2)		Connaissances (1)
Feed-back	(2)		Désir de s'améliorer (1)
Travail d'équipe	(2)	Mieux comprendre la mission (1)	Fiable (1)
Activités sociales employeur/employé	(2)		La compréhension au sens large (1)
Hausse des responsabilités	(2)	Vision, mission et objectifs clairs (1 <sup>a</sup> )	Personne qui a une vision claire des objectifs à atteindre (1)
Formation continue	(1)	Barrières hiérarchiques inexistantes (1)	Personne informée (1) Personne habilitée (1)
Définition claire des exigences du poste ou du mandat	(1)	Bonnes relations interpersonnelles (1)	Personne respectée (1)

Pratiques et caractéristiques du milieu de travail		Facteurs individuels	
PRATIQUES	RÉSULTATS DE PRATIQUES / Caractéristiques du milieu de travail	FACTEURS INDIVIDUELS	
Plan de carrière (1)	Absence de favoritisme (1)	Situation familiale	(1)
Amélioration des compétences (1)	Réponses aux besoins (1)	Aimer ce que l'on fait	(1)
Laisser de la place pour innover (1)	Culture appropriée (1)	Personne équilibrée	(1)
Porte ouverte (1)	Esprit d'équipe (1)	Sens du devoir	(1)
Activités de groupe (1)	Entreprise en développement (1)	Besoin d'accomplissement	(1)
Consultation (1)	Entreprise performante (1)	Personne extravertie	(1)
Faire prendre conscience de l'urgence du changement (1)		Qui a des ambitions	(1)
Rencontres régulières entre employés et direction (1)		Comportement et attitudes	(1)
Écoute pour empathie (1)		Maturité	(1)
Traiter les employés humainement (1)		Désir de bien faire	(1)
Développer une unicité dans l'organisation (1)		Qui aime ce qu'elle fait	(1)
Style de gestion démocratique (1)		Goût du dépassement	(1)
Valorisation du développement de la (1)		Dévouement	(1)
		Implication	(1)

Pratiques et caractéristiques du milieu de travail		Facteurs individuels
<b>PRATIQUES</b>	<b>RÉSULTATS DE PRATIQUES / Caractéristiques du milieu de travail</b>	<b>FACTEURS INDIVIDUELS</b>
recherche de la qualité		Volonté d'apprendre (1)
Sécurité d'emploi (1)		Entrepreneurship (1)
Récompenses individuelles (1)		Personne intéressée (1)
Bonne sélection à l'embauche (1)		
Mesure et suivi des résultats individuels (1)		
Échanges (2)		
Système de suggestions (1)		
Système efficace d'évaluation des performances (1)		
Responsabilités bien définies/connaissance des tâches (1)		

---

**3.4.2.2 Question 7 : Quelles sont, par ordre décroissant d'importance, les trois causes majeures: 1. de la démobilisation? 2. de la mobilisation?**

---

**A) Catégories**

L'ensemble des réponses à la question 7 a donné lieu à trois regroupements distinct. Chacun a été divisé en deux dans le but de différencier les éléments reliés à la mobilisation et ceux reliés à la démobilisation. Ici encore, les éléments de réponse présentent autant des causes organisationnelles que des causes individuelles de la mobilisation / démobilisation.

**a) La présence ou l'absence de pratiques de gestion mobilisatrices**

Les deux premières colonnes du tableau de fréquence des résultats de la question 7, au même titre que les réponses de la question 6 et selon les mêmes catégories, présente un ensemble de causes de la mobilisation ou de la démobilisation décrivant des pratiques de gestion mobilisatrices. Nous avons donc retrouvé dans les réponses de la question 7, comme le démontrent les deux premières colonnes, un ensemble de causes pouvant être incluses dans les mêmes catégories que celles élaborées aux questions 5 et 6, soit la communication, l'empowerment, les connaissances, les récompenses et l'éthique. Étant donné que la formulation de la question se préoccupait aussi de l'aspect de la démobilisation, nous nous retrouvons avec une seconde colonne présentant des réponses faisant référence à l'absence de certaines pratiques de gestion qui ont comme conséquence de causer la démobilisation. Notons que, comme c'est le cas pour la mobilisation, le modèle des causes de la démobilisation inclut des causes reliées au manque de pratiques organisationnelles reliées aux mêmes champs d'intervention.

## b) Résultats de pratiques ou atouts

En second lieu, les colonnes « résultats/atouts » et « résultats (-) » présentent les réponses décrivant toujours, comme ce fut le cas pour la question 6, des causes de la mobilisation ou de la démobilisation pouvant soit être reliées à l'adoption ou l'absence de certaines pratiques ou simplement d'une situation présente dans l'organisation, soit un atout dans le cas de la mobilisation ou un état de chose indésirable dans le cas de la démobilisation.

**Tableau # 34 : Consolidation du modèle des pratiques et facteurs organisationnels**

Question 5	Question 6	Question 7 Pratiques et atouts
Reconnaissance	Relation positive et harmonieuse avec l'équipe et la haute direction  Relation avec les supérieurs hiérarchiques	Mobilisation :  Reconnaissance  Encouragements  Cohérence rémunération / tâche  Participation aux profits
		Démobilisation :  Manque de reconnaissance  Critiquer les employés  Dévalorisation

Empowerment	Empowerment	Mobilisation : Implication Gestion participative Confiance dans les employés
		Démobilisation : Manque de confiance face aux subordonnés
Information	Communication Relation avec les supérieurs hiérarchiques Relation positive et harmonieuse avec l'équipe et la haute direction	Mobilisation : Information Objectifs clairs
		Démobilisation : Communication insuffisante Peu d'information
Développement	Conditions de travail	Mobilisation : Formation
		Démobilisation : Manque de formation
Éthique	L'organisation priorise ses ressources humaines Relation positive et harmonieuse avec l'équipe et la haute direction Facteurs généraux (culture)	Mobilisation : Bon climat Enrichissement des RH Être traité comme des humains Qualité du leadership

		Démobilisation : Manque de respect d'autrui Actions différentes des paroles Culture négative Les employés sont des numéros Non respect des engagements
Autres	Facteurs généraux Entreprise en développement Entreprise performante Culture appropriée	Mobilisation : Bonne situation financière de l'entreprise Changement organisationnel
		Démobilisation : Mises à pied massives Situation financière de l'entreprise

### c) Le processus individuel

Finalement, nous avons retrouvé dans les réponses à la question 7 quelques expressions faisant directement référence à la façon dont l'individu se sent, comme cause de sa mobilisation ou de sa démobilisation. Si à première vue ces réponses peuvent être incluses dans les catégories des conséquences des pratiques ou des atouts, le fait qu'elles fassent directement référence à la façon dont se sent l'individu nous permet de passer, toujours en demeurant au niveau du processus, de la dimension organisationnelle à la dimension individuelle. En effet, étant donné que ces quelques réponses faisaient directement référence à

un état psychologique de l'individu, nous les avons classées pour la mobilisation dans la colonne « processus (+) », et pour la démobilisation dans la colonne « processus (-) » étant donné qu'elles peuvent s'intégrer à l'effort de définition du processus individuel de mobilisation.

Ainsi, si l'on se réfère au tableau des données qui suit, il faudrait que l'organisation puisse déclencher chez l'individu un sentiment d'urgence, un sentiment d'appartenance ainsi qu'un sentiment de bien-être général. Au contraire, l'organisation, par son inaction, contribuerait à déclencher chez l'individu, un sentiment de ne pas être valorisé, d'être un numéro et incompris ; ce qui « causerait » la démobilisation. Bref, pour que l'individu passe d'un état démobilisé ou neutre à un état de mobilisation, certains besoins doivent être satisfaits. Étant donné que l'énoncé de la question 7 était très général, qu'en conséquence nous n'ayons pas recueilli davantage de données sur le processus individuel (6 éléments de réponse seulement), nous ne pouvons conclure à l'élaboration d'un modèle correspondant à celui élaboré en 3.2 (Processus individuel de mobilisation). Nous pouvons cependant conclure que ces six éléments de réponse viennent supporter ce modèle étant donné que chacun d'entre eux peut être inséré dans l'une de catégories.

## B) Données

## Réponses à la question 7 ( n= 186)

Moyenne de 3,1 réponses par répondant

Tableau # 35 : Question 7 - Les causes de la mobilisation et de la démobilitation

Causes organisationnelles			Causes individuelles		
Pratiques	Pratiques déficientes	Résultats / Atouts	Résultats (-)	Processus (+)	Processus (-)
Mobilisation	Démobili.	Mobilisation	Démobili.	Mobili.	Démobili.
-reconnaissance (5)	-communication insuffisante (8)	-bonne relation avec les supérieurs (2)	-conflit avec supérieur (5)	-sentiment d'urgence (1)	-sentiment qu'on n'est pas valorisé (1)
-implication (4)	-manque de confiance face aux subordonnés (6)	-confiance en l'organisation (1)	-ne croit plus en l'organisation (2)	-sentiment d'appartenance (1)	-sentiment d'être un numéro (1)
-information (4)	-manque de respect d'autrui (6)	-motivation (1)	-incertitude (2)	-sentiment de bien-être de l'employé (1)	-sentiment d'être incompris ou pas écouté (1)
-cohérence du discours (4)	-manque de reconnaissance (5)	-intérêt dans le travail (1)	-crainte de perdre son emploi (2)		
-bon esprit, climat, conditions de travail (4)	-actions différentes des paroles (5)	-l'employé s'affirme (1)	-peur (1)		
-respect d'autrui (4)	-climat, esprit, atmosphère sont mauvais (5)	-l'employé se responsabilise (1)	-désillusion (1)		
-gestion participative (4)		-l'employé s'engage à le faire (1)	-impossibilité de répondre aux exigences (1)		
-objectifs clairs (4)	-peu		-résistance aux changements (1)		

-confiance dans les employés (3)	d'information (4)		-démotivation au travail (1)		
-management impliqué (3)	-discours incohérent de la haute direction (3)		-manque d'habiletés (1)		
-encouragements (3)	-tâches mal définies (3)		-confiance en soi (1)		
-formation (3)	-manque de direction précise (3)		-peur du changement (1)		
-tâches qui correspondent aux compétences (3)	-peu de considération (2)				
-écoute (2)	-travail pas assez stimulant (2)				
-changement organisationnel (2)	-manque de responsabilisation des employés (2)				
-enrichissement des RH (2)	-objectifs faibles (2)				
-travail d'équipe (2)	-objectifs incompris (2)				
-équité (2)					
-responsabilisation (2)	-peu d'implication (1)				

-objectifs réalistes (1)	-manque de soutien de la haute direction (1)			
-expression (1)	-pas d'implication du management (1)			
-cohérence rémunération/ tâche (1)	-critiquer les employés (1)			
-chance de promotion (1)	-mises à pied massives (1)			
-crédibilité des intentions (1)	-culture (1)			
-concurrence vive (1)	-cohérence rémunération/ tâches (1)			
-manque de rentabilité (1)	-manque d'écoute (1)			
-participation aux profits (1)	-aucun objectif sur le futur (1)			
-honnêteté (1)	-les employés sont des numéros (1)			
-franchise (1)	-règles trop strictes (1)			
-culture incitant à la dédication (1)	-dévalorisation (1)			
-être traité comme des êtres humains				

(1)				
-bonne situation financière de l'entreprise (1)	-manque de confiance face aux subordonnés (1)			
-attitude du supérieur (1)	-traitement injuste (1)			
-que la direction donne l'exemple (1)	-salaire injuste (1) -manque de formation (1)			
-qualité du leadership (1)	-promesses non tenues (1)			
-feed-back constructif et continu (1)	-hypocrisie (1)			
-tenir compte de l'avis des employés (1)	-situation financière de l'entreprise (1)			
-travail qui mène à quelque chose (1)	-inéquité dans l'entreprise (1) -non respect des engagements (1)			
	-pas d'encadrement (1)			

---

### 3.4.3 Conclusion

---

Les causes de la mobilisation / démobilisation sont bien ancrées au niveau des pratiques organisationnelles, la grande majorité des réponses, même lorsque la question est large, demeurant au niveau des pratiques de gestion ou des atouts faisant partie du contexte organisationnel. Nous remarquons aussi une continuité dans le modèle en ce qui concerne le poids important que prend la catégorie « Reconnaissance et récompenses ». En 3.3, la catégorie touchant aux pratiques de reconnaissance et de récompenses était de loin la plus importante avec cent éléments de réponse sur un total de 217. Tout comme en 3.3, les données de la question 6 incluaient, pour cette catégorie, 26 éléments de réponse, comparativement à 18 pour la catégorie information, 11 pour la catégorie empowerment, 13 pour la catégorie éthique et 4 pour la catégorie développement. Ces chiffres nous confirment aussi que, malgré que la fréquence des autres catégories était plus faible, elles se sont toutes répétées et confirmées.

Les questions 6 et 7 nous confirment que l'adoption à court terme de pratiques de gestion mobilisatrices attrayantes ne sont probablement pas suffisantes à générer la mobilisation des individus qui y travaillent : les réponses nous permettent de conclure que ces pratiques doivent mener à la présence d'éléments tangibles présents dans l'organisation, éléments que nous avons inclus dans la catégorie résultats de pratiques / atouts; ces résultats étaient nombreux.

Autre conclusion, il semble que, malgré que l'organisation mette en place le meilleur système de gestion mobilisateur, soit en croissance, et qu'elle ait une culture appropriée, il restera toujours des individus moins ou pas du tout mobilisés. Sur l'ensemble des éléments de réponses recueillis par la question 6, 112 étaient relatifs à des facteurs individuels. Deux

catégories attirent ici notre attention, étant donné leur forte fréquence comparativement aux autres : la notion d'autonomie et la notion d'intérêt / motivation.

Finalement, il est clair, selon nos données, que la mobilisation n'est pas simple et qu'elle provient de la combinaison d'un ensemble de facteurs organisationnels et individuels. La mobilisation serait donc la résultante d'une formule interactionniste gagnante entre l'individu et son environnement.

## **CHAPITRE 4**

# **RÉPONSES AUX QUESTIONS DE RECHERCHE ET DISCUSSION**

---

## **INTRODUCTION**

---

Reprenons tout d'abord la question de recherche :

Dans une perspective plus intégrée du concept de mobilisation des ressources humaines, nous nous proposons de répondre aux trois questions suivantes qui correspondent aux niveaux de conceptualisation du concept de mobilisation.

**Niveau A :** **Qu'est-ce qu'une personne mobilisée ? (Quels sont les comportements et attitudes qu'elle manifeste ?)**

**Niveau B :** **Comment une personne se mobilise-t-elle ? Par quel processus psychologique en arrive-t-elle à se mobiliser? Quels sont les facteurs qui déclenchent le processus?**

**Niveau C :** **Comment l'organisation peut-elle déclencher ce processus ? (Quelles pratiques peut-elle utiliser pour déclencher le processus de mobilisation visé ?)**

Comme nous pouvons le constater en faisant un retour sur la question de recherche, l'ensemble des réponses aux questions qui ont été analysées nous ont permis de proposer une définition (plus ou moins élaborée selon la dimension) de chacune des dimensions de la mobilisation.

Nous nous proposons, dans le présent chapitre, de reprendre une à une les questions de recherche, et d'analyser la façon dont on y a répondu. Malgré que le cœur de la recherche visait à définir l'état de mobilisation en tant que résultante et cible du processus organisationnel de mobilisation, nous avons recueilli et présenté des données relatives à

l'ensemble du processus relié à la mobilisation : les pratiques organisationnelles, le processus psychologique et l'état de l'individu mobilisé. Dans le but de respecter la logique de ce processus, nous avons décidé de structurer la discussion selon ce processus. Nous débuterons donc par le processus organisationnel qui sert de déclencheur, nous enchaînerons avec le processus individuel (psychologique) pour terminer par la cible se définissant par un certain état de l'individu mobilisé.

---

## **4.1 DISCUSSION**

---

---

### **4.1.1 Le processus organisationnel / Réponse à la question de recherche 3**

---

#### **4.1.1.1 Validation de l'hypothèse H3**

##### **A) Rappel de l'hypothèse temporaire correspondante**

H3 : Le processus individuel de mobilisation peut être déclenché par la mise en place de pratiques de gestion participative pouvant être regroupées selon la typologie suivante :

- a) Un ensemble de pratiques permettant le partage de l'information
- b) Un ensemble de pratiques permettant le partage des connaissances
- c) Un ensemble de pratiques permettant le partage du pouvoir
- d) Un ensemble de pratiques permettant le partage de la reconnaissance

##### **B) Confirmation de l'hypothèse temporaire**

L'analyse des résultats de la question 5 nous a permis de déterminer que l'employeur, pour en arriver à la mobilisation de ses ressources humaines, doit orienter ses pratiques de gestion selon les quatre grandes catégories proposées dans notre hypothèse temporaire, plus une catégorie additionnelle, celle reliée au respect de l'éthique. Les employés d'une organisation devraient avoir accès, pour qu'ils se mobilisent :

- a) la possibilité d'être en contact avec l'ensemble de l'information pertinente,
- b) la possibilité d'acquérir de nouvelles connaissances,
- c) une possibilité de s'impliquer dans le processus de décision et d'accroître son pouvoir

décisionnel,

- d) l'offre par l'employeur de diverses formes de reconnaissance et de récompenses,
- e) un environnement qui respecte des valeurs humanistes.

La résultante de cet accès, qui a été défini plus en détail dans l'analyse des données, se décrirait par un certain état d'esprit chez l'employé qui, en considérant consciemment ou inconsciemment ce qui lui est offert par son employeur (possibilité de toucher des récompenses monétaires ou non ; possibilité d'accroître ses connaissances ; possibilité d'obtenir un certain pouvoir décisionnel et possibilité d'accéder à l'ensemble de l'information sur l'organisation) se sentirait utile à l'organisation, libre dans l'accomplissement de ses tâches, reconnu, responsable et finalement sentirait qu'il appartient et qu'il est attaché à une cause commune. Il est important de noter que, parmi ces regroupements de pratiques, ceux reliés à la reconnaissance et au pouvoir que l'individu a sur l'atteinte de ses objectifs et la prise de décision ont recueilli des fréquences particulièrement élevées.

Le tableau qui suit nous permet de comparer les typologies recensées lors de la revue de littérature à la typologie élaborée par notre recherche.

**Tableau # 36 : Association de notre modèle et des modèles qui nous ont permis d'élaborer notre hypothèse temporaire**

<p><b>1. Communication de l'information</b></p>	<p>Projet Partagé (Pouliot et Néron)</p> <p>Communication du haut vers le bas et communication du bas vers le haut (Néron)</p> <p>Diffusion de l'information (Rondeau et Lemelin)</p> <p>Partage de l'information (Tremblay)</p> <p>Information et communication (Wils et al.)</p> <p>Pratiques touchant l'information et la communication (Igalens et Barraud)</p> <p>Acquisition d'un style d'animation (Pouliot)</p>	<p>Que la direction laisse connaître ses objectifs (1)</p> <p>Communication du haut vers le bas et communication du bas vers le haut (3)</p> <p>Information entre employés et direction (4)</p> <p>Réunions périodiques d'information (1)</p> <p>Échanges informels (1)</p>
<p><b>2. Possibilité d'acquérir de nouvelles connaissances et développer de nouvelles connaissances</b></p>	<p>Formation des ressources humaines (Néron)</p> <p>Formation (Rondeau et Lemelin)</p> <p>Le développement des compétences (Tremblay)</p> <p>Formation et développement des ressources humaines (Wils et al.)</p>	<p>Formation (18)</p> <p>Développement des connaissances (2)</p> <p>Plan de développement des ressources humaines (2)</p>

<b>3. Responsabilisation des employés et implication dans la prise de décision</b>	<p>Participation (Néron)</p> <p>Diminution des niveaux hiérarchiques de l'organisation (Néron)</p> <p>Établissement de structures de contribution (Pouliot)</p> <p>Le partage du pouvoir (Tremblay)</p> <p>Participation et identification (Wils et al.)</p> <p>Participation au processus décisionnel (Rondeau et Lemelin)</p>	<p>Participation (5)</p> <p>Gestion participative (4)</p> <p>Laisser de l'autonomie (2)</p> <p>Enrichissement de la tâche (3)</p> <p>Création de comités paritaires travail d'équipes semi-autonomes (1)</p> <p>Travail d'équipe (3)</p> <p>Impliquer les employés (3)</p> <p>Intégrer les employés aux décisions (6)</p>
<b>4. Récompenses et reconnaissance</b>	<p>L'ensemble des modèles analysés dans la littérature font mention de l'aspect relatif au salaire et aux récompenses financières.</p> <p>La reconnaissance (Tremblay)</p> <p>L'ensemble des modèles font aussi mention de l'aspect reconnaissance non monétaire</p>	<p>Avantages sociaux flexibles (25)</p> <p>Rémunération juste (9)</p> <p>Avancement de carrière et promotion (11)</p> <p>Reconnaissance et feedback positif (18)</p> <p>Récompenses non monétaires (3)</p>

<b>5. L'éthique</b>	Pratiques touchant la gestion de l'emploi (Igalens et Barraud)	Traiter les employés avec respect (1)
	Respect de valeurs humanistes au quotidien (Tremblay)	Être juste et honnête avec les employés (1) Confiance (1)
	Pratiques touchant le renforcement de la culture (Igalens et Barraud)	Valorisation (1) Créer une forte culture d'entreprise (1)

### C) Importance relative des pratiques

Il est très clair, lorsque nous nous arrêtons à l'analyse des données au chapitre précédent et par l'association que nous avons faite au tableau précédent, que notre recherche vient renforcer les différents modèles comparables élaborés dans la littérature. De plus, l'analyse de la distribution des éléments dans chacune des catégories nous permet de renforcer les modèles de façon horizontale. En effet, chacune des grandes catégories créées est significativement représentée par au moins vingt-cinq éléments de réponse dont au moins un d'entre eux se répétait à un minimum de douze fois, sauf pour la catégorie Éthique qui contient douze éléments de réponse.

Nous pouvons premièrement noter que le levier mobilisateur qui a trait à la reconnaissance demeure un incontournable puisque représenté par cent-deux éléments de réponse. Cependant nous notons que 35% de ces éléments de réponse font référence à une reconnaissance non monétaire ou relative à des avantages sociaux, mais orienté vers une reconnaissance verbale de la performance et des compétences. 65% des éléments regroupés dans la catégorie

reconnaissance font référence à l'aspect pécunier, sous forme d'avantages sociaux, salaires équitables, bonis etc.

Si nous regardons, en ordre décroissant, le pourcentage des réponses pour chacun des types de pratiques, nous pouvons noter qu'aucun des groupes ne se situe en bas de 10% et que le plus populaire se situe à la barre des 30%. Nous pouvons proposer que la mobilisation s'obtiendrait donc par la combinaison des groupes suivants :

Reconnaissance monétaire (30%) / Reconnaissance (autre que monétaire) (17%)

Empowerment (22%)

Information (15%)

Connaissances (11%)

Éthique (6%)

Les résultats de notre étude viennent appuyer la synthèse de notre revue de littérature à l'effet que certains aspects majeurs doivent être considérés dans la mise sur pied de pratiques ou de programmes de gestion visant le maintien ou l'augmentation du niveau de mobilisation.

#### **4.2.1.2 Renforcement des résultats à l'aide des études de cas**

Dans le but de démontrer plus pratiquement ces résultats, nous pouvons ici nous référer à l'exemple de la compagnie canadienne Group Telecom (compagnie publique de 1000 employés oeuvrant dans le domaine des télécommunications et pour qui l'une des principales préoccupations est de mobiliser ses ressources humaines) et à celui de Novartis Canada (4e

compagnie pharmaceutique au monde en termes de valeur boursière) qui a été nommée meilleur employeur au Québec, en 2002 et 2003.

En partant de la liste des différentes initiatives mises sur pied chez Group Telecom dans le but de re-mobiliser ses employés suite à une restructuration en février 2002 et de retenir les employés considérés comme hautement performants, nous avons pu classer les différents programmes dans le modèle élaboré dans cette recherche. Nous avons aussi intégré dans notre tableau comparatif les exemples de pratiques mis sur pied chez Novartis.

**Tableau # 37 :Renforcement du modèle des pratiques de gestion mobilisatrices à l'aide d'études de cas**

<b>Notre modèle / Modèle ressortant de la littérature</b>	<b>Pratiques de gestion mobilisatrices mises sur pied chez Group Telecom</b>	<b>Pratiques de gestion mobilisatrices mises sur pied chez Novartis Canada</b>
<b>Reconnaissance monétaire</b>	<p>Salaires au dessus de la moyenne du marché des télécommunications au Canada</p> <p>Bonus annuel pouvant atteindre jusqu'à 25% du salaire annuel</p> <p>Distribution d'options d'achats d'actions à tous les employés, annuellement</p>	<p>Salaires équivalents ou supérieurs a la moyenne du marché</p> <p>Bonus annuel allant jusqu'à 20% du salaire annuel</p> <p>Programme de distribution d'options d'actions</p> <p>Programme d'achats d'actions</p>
<b>Information</b>	<p>Le comité One GT a été mis sur pied spécifiquement dans l'objectif d'informer l'ensemble des employés de Group Telecom sur l'évolution du plan d'affaire, le développement de la compagnie etc. Initiatives :</p> <p>Appels conférences nationaux par le président de la compagnie.</p> <p>Organisation d'une journée Town Hall sur une base trimestrielle pour communiquer à tous les employés l'ensemble des nouveaux développements, l'arrivée de nouveaux employés etc. Journée qui permet aussi aux employés de poser leurs questions aux dirigeants de l'entreprise.</p> <p>Création d'un site web anonyme où les employés peuvent faire des suggestions et poser leurs questions à l'équipe de direction.</p>	<p>Journal bi-mensuel communiquant les décisions stratégiques de l'organisation</p> <p>Rencontre trimestrielles des associés visant la communication de l'état des affaires de la compagnie, de nouvelles initiatives et de toute information touchant les employés de l'organisation</p>

<p><b>Empowerment</b></p>	<p>Mise sur pied d'une structure matricielle de gestion permettant à tout employé d'être chef de projet et de gérer des ressources, lorsque celui-ci est expert dans un certain domaine.</p> <p>Limitation des niveaux hiérarchiques</p> <p>Système de promotion des employés à haut potentiel</p>	<p>Réduction des niveaux hiérarchiques de l'organisation</p> <p>Possibilité pour tous les employés (peu importe le niveau hiérarchique) de mettre sur pied des initiatives et de les présenter au comité de haute direction qui rend une décision sur le champs quant à l'implantation du projet</p> <p>Création du comité des adjoints de direction qui se réunit pour prendre des décisions quant à la structure de la gestion administrative de Novartis (les participants ont l'occasion de présenter directement leurs recommandations au Président</p>
<p><b>Reconnaissance</b></p>	<p>Mise sur pied d'un important système de reconnaissance. Le Applause Program permet à tout employé performant de recevoir une mention d'honneur et d'accumuler des points dans le but d'être invité au Club du Président. Ce programme combine une reconnaissance écrite non monétaire de base qui peut devenir selon l'importance des actions reconnues, une reconnaissance monétaire.</p>	<p>Programme de récompense « rewards and recognition » permettant a tout employé de l'organisation de reconnaître un de ses collègues en lui attribuant un coupon ayant une valeur monétaire(échangeable contre un chèque cadeau) et non-monétaire (ce coupon précise quelle valeur ou comportement est souligné et contribue à consolider l'évaluation de performance de l'individu sous l'aspect du respect des valeurs et comportements de l'entreprise)</p>

<b>Connaissances</b>	<p>Investissement significatif de la compagnie dans le développement personnel (2000\$ annuellement)</p> <p>Investissements dans la formation et le développement continu</p> <p>Mise sur pied d'un système d'évaluation des compétences et d'un système informatisé de gestion des plans de développements individuels.</p>	<p>Investissement significatif de la compagnie dans le développement personnel</p> <p>Investissements dans la formation et le développement continu</p> <p>Participation à des programmes de formation « excellence de haut niveau, mis sur pied par le siège social suisse en collaboration avec l'Université Harvard.</p> <p>Mise sur pied d'un système d'évaluation des compétences et d'un système informatisé de gestion des plans de développements individuels.</p>
----------------------	--	--

À la Fiducie Desjardins, la direction des ressources humaines a pu observer une corrélation entre la mise sur pied de pratiques de gestion mobilisatrices (partage de l'information entre la haute direction et les cadres de tous les niveaux, mise sur pied de l'approche par compétence visant le développement des individus) et l'augmentation des résultats du questionnaire OCQ de Mowday et al. (1982), après 12 mois.

Après avoir procédé à une étude préliminaire sur l'implication des cadres de la Fiducie Desjardins par le biais du questionnaire OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) où chaque question laissant la possibilité au répondant de s'exprimer sur les raisons de la note qu'il donnait à chaque question, les résultats suivants sont ressortis :

**Tableau # 38: Rapprochement entre notre modèle et celui de l'engagement**

**(«commitment») chez La Fiducie Desjardins**

Notre modèle	Exemples
Reconnaissance monétaire	<p>Exemples : « Présence de l'équité salariale mais sans aucune récompense reliée au mérite, aux résultats »</p> <p>« Bonne entreprise où travailler, mais à l'exclusion du salaire »</p>
Information	<p>« Besoin de meilleure prise de décision de la haute direction »</p> <p>« Manque d'esprit d'équipe rassembleur »</p> <p>« La direction (1<sup>er</sup> V-P et les V-P) sont presque absents du terrain »</p> <p>« Manque de soutien dans la tourmente »</p>
Empowerment	<p>« Possibilités d'avancement limitées car les cadres de second niveau sont jeunes. »</p> <p>« Le cheminement de carrière n'est pas considéré dans l'entreprise »</p> <p>« Une fois mes réalisations accomplies, je ne crois pas avoir l'opportunité de pouvoir avancer dans mon cheminement de carrière »</p>
Reconnaissance	<p>« Le bilan du travail d'équipe ne se fait pas sentir, ne se vit pas ; on dirait qu'on revient à la case départ »</p> <p>« J'ai réalisé beaucoup mais j'ai le sentiment de ne pas avoir fait grandir l'entreprise »</p> <p>« Je crois en l'entreprise, mais le manque de</p>

	reconnaissance est démotivant »
Connaissances	Aucun élément
Éthique	« Manque de philosophie de gestion mobilisatrice »  « Les mêmes individus de la même clique se déplacent au gré du protecteur »  « Possibilités d'avancement paradoxales ; est-ce en fonction du recruteur ? »

Ces données recueillies sur le terrain et provenant de la partie ouverte (pour chacune des questions de l'OCQ, nous offrons la possibilité au répondant de justifier la réponse numérique sur l'échelle de Likert par des commentaires écrits) du questionnaire OCQ nous permettent de consolider le modèle des pratiques de gestion mobilisatrices. En effet, l'étude faite à la Fiducie Desjardins nous démontre que les éléments de réponse visant à expliquer les causes du non-commitment des individus interviewés font en majeure partie référence à notre modèle et peuvent y être insérées. Bref, la majeure partie des éléments de réponse négatifs recueillis dans ce questionnaire font directement référence à l'absence d'une ou de plusieurs pratiques de gestion mobilisatrice composant notre modèle.

Malgré que nous ne discutons pas encore de la relation entre la définition du «commitment » de Mowday et al. (1982) et celle de l'individu mobilisé, nous avons ici un premier indicateur

nous permettant de penser qu'il y aurait une importante similitude entre les deux concepts, considérant qu'avec le questionnaire OCQ sur le « commitment », nous avons obtenu une majorité d'éléments de réponse pouvant s'insérer dans le modèle des pratiques organisationnelles relatives au concept de mobilisation, basé sur la littérature relative à ce concept.

Nous avons atteint un premier sous-objectif en venant consolider et confirmer un modèle de pratiques de gestion mobilisatrices qui avait pu être défini à travers la littérature. Il est très clair, selon nos données et celles ressortant de la littérature que lorsque les organisations désirent mobiliser leurs ressources humaines, elles le feront à travers la responsabilisation et l'implication des employés au processus de décision, à travers un partage de l'information (communication), la possibilité pour l'employé d'acquérir de nouvelles connaissances et, finalement, à travers la reconnaissance monétaire et non-monétaire. Nous pouvons donc conclure que notre hypothèse H3, à l'effet que le processus individuel de mobilisation peut être déclenché par l'utilisation de pratiques de gestion participatives pouvant être regroupées selon une typologie incluant quatre éléments principaux, est vraie.

Tableau # 39 : Relation entre l'hypothèse temporaire H3 et notre modèle

Hypothèse H3	Notre Modèle
Un ensemble de pratiques permettant le partage de l'information	<p><b>Pratiques reliées à la communication</b>            Sur l'ensemble des éléments de réponse recueillis, plusieurs font référence à des pratiques reliées à la possibilité, pour l'employé, d'être en contact avec l'information pertinente concernant son emploi et l'ensemble de l'organisation. Ainsi, ces pratiques font référence directement à l'esprit de la pratique donc la communication (communication, communication du bas vers le haut etc.), soit à des structures facilitant la communication (réunions périodiques, comités paritaires, travail d'équipe, journal d'entreprise etc.) ou encore à des résultats relatifs à la bonne communication (définition claire des objectifs et transparence de l'information).</p> <p>Hypothèse confirmée</p>
Un ensemble de pratiques permettant le partage des connaissances	<p><b>Pratiques reliées à la possibilité d'acquérir de nouvelles connaissances et développer de nouvelles compétences</b>            Sur l'ensemble des éléments de réponse recueillis par la question 5, certains étaient reliés à des pratiques permettant à l'employé d'acquérir de nouvelles connaissances. La majorité de ces pratiques réfèrent à la formation ou à des structures permettant d'y accéder (formation, développement des ressources humaines, coaching, développer les habiletés, etc.).</p> <p>Hypothèse confirmée</p>
Un ensemble de pratiques permettant le partage du pouvoir	<p><b>Pratiques reliées à la responsabilisation des employés et à l'implication de ceux-ci dans la prise de décision.</b>            De l'ensemble des éléments de réponse correspondant aux pratiques mobilisatrices, certains faisaient référence à des pratiques touchant à la responsabilisation des employés,</p>

	<p>à leur implication ainsi qu'à leur participation au processus de décision. Cette catégorie inclut donc des pratiques s'orientant vers trois principaux types d'opportunités pour l'employé : une possibilité d'acquérir de l'autonomie dans l'exercice de ses fonctions, une possibilité de s'impliquer et de participer davantage et finalement une possibilité d'obtenir des responsabilités accrues.</p> <p>Hypothèse confirmée</p>
<p>Un ensemble de pratiques permettant la reconnaissance</p>	<p><b>Pratiques reliées aux récompenses et à la reconnaissance</b></p> <p>Sur l'ensemble des éléments de réponse où chacun propose une pratique de gestion mobilisatrice, une certaine partie font référence à des pratiques ou des structures permettant d'offrir aux employés diverses formes de récompenses et de reconnaissance. Les deux grandes sous-catégories pouvant distinguer les pratiques reliées à la reconnaissance sont en premier lieu les récompenses monétaires et avantages sociaux (incluant les salaires concurrentiels, les diverses primes d'encouragement, les bonis, les remboursements pour études etc.) et en second lieu l'ensemble des récompenses non monétaires (feed-back verbal positif, possibilités d'avancement, journées de loisir pour employés etc.)</p> <p>Hypothèse confirmée</p>

#### 4.2.1.3 Pertinence du modèle de Lawler

Pour conclure, nous nous proposons de revenir sur la théorie de Lawler (1992) que nous avons mentionné lors de notre synthèse de la littérature. Son modèle d'engagement propose des pratiques orientées vers le partage : partager l'information, les connaissances, le pouvoir et les récompenses. Suite à la revue de nos résultats, nous pouvons confirmer que ce modèle

capte bien la réalité étant donné que la grande majorité de nos catégories correspondent aux catégories d'échange faisant partie du modèle des 4 partages. Le premier bémol que nous pouvons apporter à ce modèle est celui relié à la variance de fréquence entre les différentes catégories tel que discuté en 4.2.1.1, les catégories reliées à la reconnaissance et au pouvoir étant significativement plus élevées que les autres. Nos résultats nous permettent aussi de proposer qu'au-delà de ce partage applicable à travers une multitude de pratiques, le modèle devrait inclure une cinquième catégorie, soit celle reliée à l'éthique. Malgré le pourcentage relativement faible que cette catégorie a occupé dans nos résultats comparativement au nombre total d'expressions recueillies (6%), ces résultats combinés à la littérature, particulièrement le texte de Tremblay (2002), nous permettent de suggérer que cet élément devrait être inclus dans l'élaboration et la vérification de modèles / théories comparables dans le futur.

---

## **4.1.2 Le processus psychologique. Réponse à la question de recherche 2**

---

### **4.2.2.1 Validation de l'hypothèse H2**

#### **A) Rappel de l'hypothèse temporaire correspondante :**

H2 (première alternative) : Un employé qui se mobilise est un individu qui partage les buts et les valeurs de l'organisation pour laquelle il travaille.

H2 (seconde alternative) : Un employé qui se mobilise est un employé qui, calculant que les diverses formes de rétribution offertes par l'employeur sont suffisamment élevées, décide d'adopter le comportement d'un individu mobilisé.

#### **B) Vers une reformulation de l'hypothèse**

Ayant défini un modèle de pratiques de gestion visant la mobilisation et confirmant les écrits et les modèles retrouvés dans la littérature, la question 9 nous a permis de cumuler des données relatives à l'étape de la mobilisation que nous pouvons décrire comme le processus individuel (comme nous l'avons vu plus en détail dans la section 2 du présent chapitre). En effet, au moment où l'individu ressent cette utilité, cette liberté d'action, cet attachement, cette responsabilisation etc., nous sortons de ce que nous appellerons la « boîte organisationnelle » pour se retrouver dans la « boîte individuelle » influencée par les pratiques de gestion mobilisatrices : qu'est-ce qui fait que dans un environnement organisationnel donné, certains individus seront mobilisés, tandis que d'autres le seront moins?

### a) Réponse à certains besoins

Tout comme le mentionnent les diverses théories psychologiques du travail, le milieu du travail est un environnement important d'échange entre l'employé et l'organisation et, tout comme dans sa vie privée, l'individu, lorsqu'il est dans un milieu corporatif, continue à rechercher la réponse aux mêmes besoins de base. Nos résultats suggèrent que plus la réponse à ces besoins est présente, plus l'individu concerné sera prêt à déployer des efforts dans le sens de l'organisation.

Nous pouvons par le biais des besoins décrits dans le modèle, proposer que ce sont ceux-ci qui viennent conditionner l'individu à aller plus loin dans ce que l'on pourrait appeler un continuum de la mobilisation (aucune mobilisation...vers...mobilisation élevée). En effet, malgré qu'à cette étape (celle du processus individuel de mobilisation), l'individu semble ressentir certaines choses provoquées par les pratiques de gestion mobilisatrices et en particulier une certaine forme d'attachement au projet et, par extension, à l'organisation, nous ne sommes que dans la première partie du « niveau individuel » qui se situe au niveau des sentiments et donc, qui ne décrit en rien l'apport de façon concrète de cet état à l'organisation.

Le regroupement de données fait à partir de la question 9 suggère que la mobilisation de l'individu serait causée en grande partie (87% des éléments de réponse obtenus) par la réponse à certains besoins : être utile, avoir des défis, s'accomplir, avoir une vision, être autonome, être impliqué, être reconnu, appartenir à un groupe etc.

Tel que mentionné au chapitre 3, nos données sont en grande partie alignées avec un ensemble de théories relatives à la réponse des besoins fondamentaux de l'individu : rappelons ici

que chacune des institutions faisant partie d'une communauté ainsi que chacune des activités entreprises par l'être humain relève du fait qu'elle représente au yeux d'un individu, une façon de répondre à ses besoins matériels, besoin d'appartenance et de réalisation. Berscheid & Walster (1978) concluent que la théorie psychologique de l'attirance qui demeure la plus solide demeure le paradigme « Byrne-Clore Reinforcement » qui veut que nous aimons les individus ou environnements à travers lesquels nous retrouvons « la reconnaissance ».

Le désir d'agir (drive) des individus varie selon la possibilité d'atteindre la satisfaction de certains besoins fondamentaux (accomplissement, pouvoir, affiliation, indépendance, estime, sécurité). Kanungo et Mendonça (1994) nous rappellent que l'atteinte des objectifs (comprenant l'effort nécessaire pour les atteindre) est la manifestation de l'intention de l'individu qui fait un choix conscient de satisfaire certains besoins. Cette théorie veut aussi que l'effort investi dans l'atteinte des objectifs soit positivement relié à des résultantes positives pour l'employé.

#### b) Avoir une cible à atteindre

Certains éléments de réponse ayant été recensés ont pu être rattachés à la grande catégorie des besoins de l'individu et aussi à certaines théories existantes. C'est le cas pour la catégorie «avoir des objectifs», qui en plus de faire référence au besoin d'une vision claire, vient s'arrimer à d'autres théories. Tel que mentionné au chapitre 3, le second regroupement de réponses en termes de fréquence (13%) est celui intitulé «avoir des objectifs», et nous mène à proposer que l'individu adoptera des attitudes et des comportements de mobilisation si, entre

autres, son contexte de travail lui offre des objectifs clairs, communiqués, compris, discutés et qui permettent de contribuer à l'atteinte d'une vision d'avenir, et ce basé sur la théorie des objectifs de George S. Odiorne (1965).

#### c) Participer

Dans le même esprit qu'en i), la catégorie «participation» ayant recueilli 9% des éléments de réponse peut, en plus d'être vue en termes de réponses à des besoins, être associée et renforcée à travers les différentes théories relatives à «l'empowerment». Entre autres, Conger & Kanungo (1988) ainsi que Thomas & Velthouse (1990) qui à travers de multiples études ont démontré que les employés qui ont l'opportunité d'apporter une contribution qui leur est propre et à qui on délègue un certain pouvoir («empowerment»), sont davantage engagés.

#### d) Recevoir des avantages

Malgré que seulement quatre éléments de réponse faisaient référence à la rémunération et aux avantages sociaux, nous pourrions soulever comme piste possible pour des recherches ultérieures, que cet élément peut potentiellement jouer un rôle dans le processus de mobilisation d'un individu. Les quatre réponses obtenues ne nous permettent cependant pas de déterminer si la rémunération est considérée comme un élément d'échange ou comme un élément démontrant à l'employé que l'organisation pour laquelle il travaille respecte certaines valeurs.

### **C) Reformulation de l'hypothèse**

Notre étude a comme limite de ne pas définir si la réponse aux besoins fait partie d'un calcul

conscient et rationnel de l'employé ou, par attachement psychologique. En fait, nos résultats nous mènent à proposer que les deux processus sont impliqués. Étant donné que le processus organisationnel de mobilisation qui se matérialise sous forme de pratiques de gestion permettant à l'employé de vivre son lien d'emploi d'une certaine façon, il est très probable que certains employés (dépendant de l'individu) calculent qu'il est plus avantageux de demeurer membre de l'organisation que de la quitter. Nous pouvons ici faire un rapprochement avec la théorie de Staw (1977) qui veut que l'individu soit impliqué s'il se sent responsable de ses décisions, qu'il prend des décisions importantes, que ses décisions ont des conséquences importantes et qu'il a un impact sur ces décisions. Ces derniers éléments peuvent tous être intégrés dans notre modèle de réponse à certains besoins primaires. Étant donné la situation, nous ne sommes pas en mesure de répondre officiellement à la question suivante : le processus de mobilisation est-il conscient (échange) ou pas (attachement psychologique)? Cependant, nous avons répondu à la question d'une autre façon soit en identifiant les facteurs de mobilisation individuels.

Basé sur notre analyse, nous suggérons donc l'hypothèse suivante en remplacement de l'hypothèse temporaire H2 initialement proposée :

H2 : Un employé en arrive à se mobiliser ...

a) en voyant ses besoins satisfaits :

1. être utile,
2. avoir des défis,

3. s'accomplir,
4. avoir une vision,
5. être autonome,
6. être impliqué,
7. être reconnu,
8. appartenir a un groupe.

- b) en ayant des cibles (objectifs) bien définies,
- c) en étant plongé dans l'action / en participant,
- d) en recevant des avantages.

---

### **4.1.3 Les indicateurs de l'individu mobilisé. Question de recherche 1.**

---

#### **4.3.2.1 Validation de l'hypothèse H1**

##### **A) Rappel de l'hypothèse correspondante**

H1 : Un employé mobilisé est un individu qui a l'intention et qui se comporte de manière à fournir des efforts au-dessus de la normale dans le cadre de son emploi.

Selon la littérature sur le processus organisationnel de mobilisation, l'employeur veut « ...atteindre, dans la vraie vie quotidienne de nos organisations, une qualité de travail et de service... » (Néron, 1988) ; « ...offrir un produit ou un service de qualité... » (Archer et Sérieyx, 1986) ; « ...l'amélioration de l'efficacité de leurs ressources humaines. » (Rondeau et Lemelin, 1991). Malgré que ces citations, comme nous avons pu le découvrir par la revue de la littérature, ne nous donnent pas d'indicateurs précis sur ce qu'est un employé mobilisé; les expressions qualité et efficacité nous re-confirment que l'employeur n'investit pas dans le développement, l'implantation et la revitalisation de ses pratiques de mobilisation seulement pour déclencher des « sentiments ». Si nous reprenons la qualité et les performances comme exemples, celles-ci ne peuvent être logiquement atteintes que par l'adoption de gestes et d'actions concrètes de la part des employés et c'est ce que recherchent les employeurs prônant la mobilisation de leurs ressources humaines. C'est par cette simple réflexion logique que nous en arrivons à la poursuite de ce que nous avons ci-haut appelé « le continuum de la mobilisation » : la définition de l'état de mobilisation.

##### **B) Vérification de l'hypothèse : l'aspect attitudinal et comportemental**

L'état d'esprit positif dans lequel se trouve l'individu suite à la mise sur pied des différentes pratiques serait le lien entre ces dernières et l'adoption, sous diverses formes, d'attitudes et de

comportements qui eux constituent la solution à l'atteinte de la qualité et des performances entre autres.

Il est intéressant de s'arrêter à la comparaison de la distribution des résultats entre les attitudes et les comportements : il est clair selon les résultats obtenus que l'individu mobilisé démontrera une attitude caractéristique de la mobilisation et adoptera et agira dans ce sens à travers une combinaison de comportements.

**Tableau # 40 : Les attitudes et les comportements**

	ATTITUDES	COMPORTEMENTS	TOTAL
<b>GÉNÉRAL</b>	80	105	185
<b>TRAVAIL</b>	53	45	98
<b>ORGANISATION</b>	84	10	94
<b>ÉQUIPE</b>	4	27	31
<b>TOTAL</b>	221	187	408

### C) Vérification de l'hypothèse : dans le cadre de l'emploi

Comme nous l'avons vu en détail au chapitre 3, les attitudes et les comportements sont orientés vers :

- a) Général (orientation générale et positive)
- b) Organisation
- c) Travail
- d) Équipe

**Tableau # 41 : Importance des fréquences**

<b>ATTITUDES</b>	<b>COMPORTEMENTS</b>
1. <b>ORGANISATION (84)</b>	1. <b>GÉNÉRAL (105)</b>
2. <b>GÉNÉRAL (80)</b>	2. <b>TRAVAIL (45)</b>
3. <b>TRAVAIL (53)</b>	3. <b>ÉQUIPE (27)</b>
4. <b>ÉQUIPE (4)</b>	4. <b>ORGANISATION (10)</b>

Il est intéressant d'accorder une importance aux fréquences. En effet, il serait hâtif de déduire que globalement, autant les attitudes et les comportements sont orientés à la fois vers les quatre sous catégories, sans discrimination. Il semble, en effet, que l'on reconnaîtrait une personne mobilisée à son attitude générale (motivé, attitude positive, dépassement de soi, etc.) mais tout d'abord, par une attitude positive face à l'organisation (s'identifie à l'organisation, préoccupé par le succès de l'organisation, partage les objectifs de l'entreprise). Viennent en second lieu les attitudes face au travail. D'un autre côté, les comportements face au travail et à l'équipe priment sur le comportement face à l'organisation. Ainsi, nous nous retrouvons avec une dualité d'intérêts de l'individu mobilisé qui s'oriente vers l'organisation (quatre-vingt-quatorze éléments de réponses) et le travail (quatre-vingt-dix-huit éléments de réponse). Ces deux orientations sont cependant complémentaires dans le sens où les fréquences du tableau 41 révèlent que les gestionnaires s'attendent tout d'abord à une attitude canalisée vers l'organisation : attitude démontrant entre autres que l'individu s'identifie à l'organisation ; il

est préoccupé par le succès de l'organisation ; il a un intérêt général face à l'organisation etc. En second lieu, toujours dans la perspective où la direction s'attend à augmenter la qualité de ses produits ou services et ses performances, l'attitude face à l'organisation qui a été déclenchée par le processus individuel doit se transformer en des gestes concrets observables qui finalement représenteraient le fruit du processus individuel; résultat par lequel l'organisation atteindrait les divers objectifs pour lesquels elle a mis sur pied des pratiques de gestion mobilisatrices.

Cette seconde facette de l'état de mobilisation passant à travers divers comportements passe, en premier lieu, comme nous le démontre le dernier tableau, par le médium sur lequel l'employé peut avoir le plus d'influence directe dans l'organisation : le travail pour lequel il a été engagé. Nous nous rendons compte, en regardant l'ordre décroissant des fréquences du tableau 41 (à part le comportement en général), que le comportement face à l'organisation vient au dernier rang avec seulement dix éléments de réponse y étant directement reliés ; et qu'avec surprise, le comportement faisant référence à l'équipe comprend vingt-sept éléments de réponse.

Pour résumer, il apparaît que la description par des attitudes et des comportements généraux (185 éléments de réponse au total) de l'état de mobilisation peut être plus spécifiquement orienté vers le travail ( 98 éléments de réponse) et l'organisation (94 éléments de réponse). C'est par la distribution des fréquences de ces deux orientations majeures entre les attitudes et les comportements que nous pouvons déduire :

au niveau des attitudes (aspect intentionnel) :

- que l'individu mobilisé démontre à travers les attitudes, des intentions de s'aligner et de

participer aux visées et objectifs organisationnels (aspect majeur),

- que l'individu mobilisé démontre à travers les attitudes, des intentions de performer au niveau de la qualité et de la quantité de son travail (aspect majeur).

Sur ce point, notre tableau de fréquence vient supporter la typologie de Morrow (1983) qui inclut l'orientation sur le poste occupé comme élément majeur d'implication de l'individu face à l'organisation. Le poste occupé est ici le lieu privilégié d'être et d'agir. Nos chiffres viennent aussi appuyer Thévenet (1992) qui propose que c'est le contenu du travail réalisé qui constitue la base de la relation individu / organisation. L'individu ayant un certain niveau de mobilisation attitudinale face à l'organisation devrait donc démontrer des indicateurs de mobilisation à travers son travail qui constitue le facteur le plus important de satisfaction et de performance.

- que l'individu mobilisé démontre à travers les attitudes, des intentions de coopérer avec son équipe (aspect mineur).

Au niveau des comportements (aspect pratiques, efforts etc.),

- que l'individu mobilisé démontre à travers des actions, qu'il se comporte de façon à promouvoir et protéger les intérêts de l'entreprise (aspect mineur),
- que l'individu mobilisé démontre à travers des actions, qu'il se comporte de façon à s'impliquer et à performer dans son travail; (aspect majeur),
- que l'individu mobilisé démontre à travers des actions, qu'il se comporte de façon à participer et à coopérer avec l'équipe de travail; (aspect important).

Notre recherche vient aussi appuyer un autre élément majeur du recensement typologique de

Thévenet (1992) à l'effet que l'implication concerne non seulement le poste mais aussi l'organisation dans son ensemble. Thévenet (1992) donne ici comme exemple l'entreprise avec ses buts, ses valeurs, ses systèmes de gestion, etc. Dans notre quête visant à expliquer ce qu'est l'individu mobilisé et de démontrer le rapprochement entre l'engagement («commitment») et la mobilisation, il est très révélateur d'avoir obtenu un modèle hautement comparable à celui de l'engagement, par le biais de questions portant sur la mobilisation.

Nos résultats tels que décrits et expliqués nous permettent de voir que la mobilisation n'est pas précisément polarisée vers un aspect unique de la relation individu / organisation mais vers une combinaison d'éléments. Ainsi, lorsque Thévenet (1992) énumère les différentes formes d'implication à travers les études de Morrow (1983), nous pouvons confirmer qu'en effet, l'organisation pourra mobiliser l'individu à la fois sous plusieurs aspects, et que les indicateurs de l'individu mobilisé seront aussi observables sous diverses formes.

Nous pouvons maintenant proposer que la mobilisation peut être développée non seulement sous divers aspects mais sera perceptible de façon différente selon le médium à travers lequel la mobilisation peut être exprimée ou perceptible.

#### **D) Vérification de l'hypothèse : la notion d'effort**

Tel que mentionné lors de notre analyse, les données étudiées nous permettent de conclure que les indicateurs d'un employé mobilisé sont empreint d'un effort d'amélioration, d'alignement avec l'organisation et de coopération. En effet, lorsque nous regardons les résultats relatifs aux attitudes, nous retrouvons des énoncés exprimant l'intention de l'employé mobilisé, de déployer ces efforts à travers plusieurs expressions comme : sacrifice, dépassement, bien faire, avoir à cœur, en fait plus, le fait beaucoup, implication, etc.

De plus, lorsque nous regardons les énoncés faisant partie du regroupement « comportements », nous retrouvons plusieurs éléments faisant référence au déploiement supérieur d'efforts dans chacune des sous-catégories identifiées dans la seconde dimension du modèle : travail, équipe, organisation, général.

### **E) Reformulation de l'hypothèse**

H1 : Un employé mobilisé est un individu qui :

- a) manifeste des intentions et des perceptions positives liées à l'organisation pour laquelle il travaille et au travail qu'il effectue dans l'organisation ,
- b) se comporte de manière à fournir des efforts au dessus de la normale dans l'exécution journalière de son travail, dans sa relation avec l'équipe de travail et dans sa relation avec l'organisation.

#### **4.2.3.2 Comparaison avec les modèles d'engagement («commitment»)**

##### **A) Meyer et Allen**

Si l'on fait maintenant un retour sur l'analyse du modèle de Allan et Meyer, nous devons nous intéresser à leur modèle du «commitment» dont la résultante de base est l'adhésion à l'organisation (le fait de demeurer membre de l'organisation). En plus de cette composante de base, ils précisent que la contribution de l'individu à la performance de l'organisation sera différente selon que le type de commitment est affectif, engagement à rester ou moral. En

considérant la définition qu'ils donnent à chacun de ces trois types d'engagement (voir chapitre 1) et en les comparant aux indicateurs de l'individu mobilisé retrouvés dans nos résultats, nous avons les éléments qui nous permettent de proposer que le concept de mobilisation ne correspond pas à celui d'engagement au sens large mais à celui d'engagement affectif, qui est la sous-composante où la résultante au niveau individuel qui est caractérisée par les éléments suivants: une préoccupation pour la qualité du travail livré, être prêt à faire des sacrifices, être prêt à partager ses connaissances. Il est à noter que nos résultats ont démontré à de multiples reprises que les indicateurs de l'individu mobilisé ont une connotation se rapprochant des ces trois éléments. Le tableau suivant, tiré de notre revue de littérature, présente la différence entre les 3 types d'engagement décrits dans les études de Meyer et Allen. La définition de l'engagement affectif ainsi que les commentaires des auteurs quant aux résultantes de ce type d'engagement nous permet de déduire que le terme « mobilisation » traduit directement ce type d'engagement et qu'en pratique, une échelle de mesure comparable, mais composée en français, nous permettrait d'évaluer le niveau de mobilisation d'un individu oeuvrant dans une organisation.

Tableau # 42 : Lien avec l'engagement affectif de Meyer et Allen (1991)

Composantes de l'engagement	Déterminants	Conséquences
Affectif	Expérience de travail jumelée au confort personnel (personal comfort).  Dépendance à l'organisation  Relation avec les pairs  Clarté du rôle  Perception d'être compétent, importance personnelles dans l'organisation, défid, participation	Préoccupation pour la qualité du travail livré  Prêt à faire des sacrifices  Prêt à partager ses connaissances
A rester	Investissements (specificity of education and skills, pension contribution)  Perception de l'absence d'alternatives	N'a été relié à aucun comportement en particulier
Moral	Les auteurs notent que l'engagement moral a été relié à la perception d'une norme d'engagement dans l'organisation ainsi qu'à un ensemble de prédicteurs liés à l'engagement affectif et à l'engagement à rester	Prêt à faire des sacrifices (sacrifice orientation)

### B) Comparaison avec le modèle de Wils et al. (1997)

Nous avons mentionné plusieurs fois au cours de cet ouvrage, l'absence d'études traitant sur le concept de mobilisation au sens large. Il nous faut toutefois revenir sur l'étude de base qui nous a permis de justifier notre question de départ et notre méthodologie de recherche, soit l'étude de Wils et al. qui constituait le seul chantier s'intéressant à la définition du concept.

Étant donné que la présente étude visait à définir le concept de mobilisation et ainsi à confirmer ou infirmer le modèle de Wils et al. (1997), comparons les deux modèles sous certains de leurs aspects.

**Tableau # 43: Comparaison entre notre modèle et celui de Wils et al. (1997)**

	<b>Wils</b>	<b>Notre Modèle</b>
<b>Dimension Psychologique / Attitudes</b>	Attachement au travail Attachement à l'organisation Attachement au groupe	Attitude positive face au travail Attitude positive face à l'organisation Attitude positive face à l'équipe
<b>Dimension Comportementale</b>	Effort d'amélioration continue  Effort d'alignement  Effort de coopération	Ensemble de comportements empreints de qualité et de performance  Ensemble de comportements démontrant un effort de cohésion et d'alignement avec l'organisation  Ensemble de comportements démontrant le désir de participer à l'effort d'équipe

Si l'on compare les deux modèles, on remarque une similitude marquante au niveau des points d'ancrage où les indicateurs de la mobilisation seront perceptibles. En effet, tout comme dans le modèle de Wils et al. (1997), notre étude démontre qu'au niveau psychologique et / ou des attitudes, trois niveaux d'ancrage constituent un point d'attache à travers lesquels un attachement volontaire se crée pour conduire simultanément (ou en conséquence) à des comportements: orientés sur le travail, sur l'organisation et sur le groupe. Ces trois points sont très similaires à ceux qui ressortent de l'étude de Wils et al. (1997).

Tout comme au niveau des attitudes et du processus psychologique, les catégories ressortant

de notre modèle sont identiques à celles qui ressortent de celui de Wils et al. (1997): des comportements reliés au travail (effort d'amélioration continue dans le modèle de Wils), des comportements reliés à l'organisation (efforts d'alignement dans le modèle de Wils) et des comportements orientés vers l'équipe (efforts de coopération avec le groupe dans le modèle de Wils). Par un ensemble de citations qui ressortent de notre cueillette de données, le tableau suivant démontre que notre étude vient confirmer et consolider l'étude de Wils et al. (1997).

**Tableau # 44: Comparaison entre les piliers de la mobilisation de Wils et al. (1997) et ceux de notre modèle**

<b>Wils et al. (1997) Déploiement volontaire d'efforts dans trois domaines vitaux pour les organisations</b>	<b>Notre étude</b>
Amélioration continue au niveau du travail	Fait bien son travail Cherche à se développer dans son travail S'implique dans son travail Produit un travail de qualité Application prononcée dans ses fonctions Résultats en terme de quantité et de qualité
Alignement sur les priorités organisationnelles	Protège les intérêts de l'organisation Représente fièrement l'entreprise Respect des dirigeants Alignement des objectifs personnels aux objectifs corporatifs
Coopération / Alignement sur le travail d'équipe	Participe dans les travaux d'équipe Motive les autres Respecte ses collègues Participe à l'amélioration du climat de travail Collaboration Coopération

**CHAPITRE 5**  
**CONCLUSION**

---

## 5.1 REFORMULATION DES HYPOTHÈSES

---

En tenant compte des résultats obtenus lors de notre recherche et de l'analyse que nous en avons faite, nous proposons les hypothèses suivantes :

### **Hypothèse 1.**

Un employé mobilisé est un individu qui :

- a. manifeste des intentions et des perceptions positives reliées à l'organisation pour laquelle il travaille et au travail qu'il effectue dans l'organisation,
- b. se comporte de manière à fournir des efforts au dessus de la normale dans l'exécution journalière de son travail, dans sa relation avec l'équipe de travail et dans sa relation avec l'organisation.

### **Hypothèse 2.**

Un employé en arrive à se mobiliser

- a. en voyant ses besoins satisfaits :
  1. être utile,
  2. avoir des défis,
  3. s'accomplir,
  4. avoir une vision,

- 5. être autonome,
  - 6. être impliqué,
  - 7. être reconnu,
  - 8. appartenir a un groupe,
- b. en ayant des cibles (objectifs) bien définies,
  - c. en étant plongé dans l'action / en participant,
  - d. en recevant des avantages.

### **Hypothèse 3.**

La mobilisation s'obtient à travers la mise en oeuvre de pratiques de gestion mobilisatrices orientées sur :

- a. la reconnaissance monétaire et non-monétaire,
- b. l'information,
- c. la responsabilisation («empowerment»)
- d. le partage et le développement des connaissances ,
- e. le respect de l'éthique humaine

---

## 5.2 VERS UNE MESURE DE L'ÉTAT DE MOBILISATION

---

La mobilisation ne correspond pas à un engagement face à l'organisation mais plutôt à une orientation positive qui se rapproche davantage du concept d'engagement «commitment» affectif que de celui d'implication («involvement»). Nous excluons donc de notre définition les composantes d'engagement moral ou d'engagement continu retrouvées dans certaines définitions du concept. La mobilisation, tel que démontré dans notre discussion est une prédisposition à agir et non seulement un état psychologique passif, elle est finalement multidimensionnelle vers trois points principaux points d'ancrage : le travail, le groupe et l'organisation en général.

La définition de l'individu mobilisé ne correspond pas entièrement à la définition de l'engagement au sens large tel que défini par Mowday et al. (1982) mais uniquement à certains aspects de cette définition qui touchent l'intention et le déploiement perceptible d'efforts généraux, d'efforts concentrés sur la tâche exécutée par l'employé, d'efforts orientés sur l'organisation et sur le travail avec l'équipe. En effet certains éléments du questionnaire OCQ de Mowday et al. (1982) correspondent davantage aux éléments de « continuance commitment » définis par Meyer et Allen (1991) et qui mettent l'emphase sur la théorie de l'Équité et celle du « side bet ».

Comme suite logique à notre recherche nous proposons, en terminant, la première ébauche d'un questionnaire sur la mobilisation des ressources humaines. Maintenant que nous avons pu rapprocher et différencier le concept de mobilisation par rapport à celui d'engagement et d'implication, l'objet logique d'une prochaine étude sur le sujet pourrait être l'expérimentation de ce questionnaire en entreprise. Pour des fins de comparaison, dans la mesure où ce questionnaire serait comparé à l'OCQ et au questionnaire sur l'engagement affectif de Meyer et Allen (1991), nous proposons une échelle de Likert à sept points allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord », incluant des énoncés positifs et des énoncés négatifs. Notre étude ayant consolidé une définition de l'individu mobilisé autour de trois piliers (travail, organisation et équipe) et de deux niveaux (niveau attitudinal et comportemental), venant ainsi supporter l'étude de Wils et al. (1997), nous avons structuré notre questionnaire selon ces paramètres.

**Notre questionnaire sur la mobilisation des ressources humaines :**

	<b>Travail</b>		<b>Organisation</b>		<b>Équipe</b>	
<b>Composante attitudinale</b>	(+)	Dans mon travail de tous les jours, je ressens la motivation de me dépasser  Dans mon travail de tous les jours, j'éprouve un désir constant de produire un travail de qualité supérieur	(+)	Je crois avoir fait un choix judicieux lorsque j'ai décidé de venir travailler pour cette organisation  Je manifeste un grand intérêt relatif à ce qui arrive à l'organisation pour laquelle je travaille et à ce qui peut lui arriver dans l'avenir	(+)	Selon moi, le travail d'équipe et la coopération sont essentiels à la réussite de l'organisation pour laquelle je travaille  J'ai l'intention d'effectuer des efforts volontaires et continus de coopération avec l'équipe
	(-)	Dans le cadre de mon emploi, j'éprouve rarement le désir de dépasser le niveau de performance moyen auquel l'organisation s'attend de moi (-)	(-)	Souvent, je trouve qu'il est difficile d'être d'accord avec les politiques de cette entreprise, sur des sujets importants qui concernent les salariés (-)	(-)	Dans mon travail de tous les jours je ne ressens pas l'envie de collaborer avec les membres de mon équipe (-)

	<b>Travail</b>		<b>Organisation</b>		<b>Équipe</b>	
<b>Composante Comportementale</b>	(+)	Dans mon travail de tous les jours, je déploie volontairement des efforts continus visant la qualité et l'amélioration constante de mes livrables	(+)	<p>L'ensemble de mes actions et conversations relatives à l'organisation pour laquelle je travaille démontrent que je suis fier de travailler pour cette organisation.</p> <p>L'ensemble des actions que je pose dans le contexte de mon travail avec l'organisation pour laquelle je travaille, démontrent un effort volontaire et continu de m'aligner avec les priorités de l'organisation.</p>	(+)	Dans mon travail de tous les jours je déploie des efforts volontaires et continus de coopération avec les membres de mon équipe
	(-)	Dans le cadre de mon emploi, j'ai l'habitude de limiter mes efforts à un niveau nécessaire qui me permet de répondre aux exigences minimales du poste que j'occupe (-)	(-)	<p>Lors des conversations que j'ai avec mon entourage, mes amis ou ma famille au sujet de l'organisation pour laquelle je travaille, se suis souvent négatif au sujet des politiques de cette organisation et/ou sur des sujets importants qui concernent les salariés (-).</p>	(-)	<p>Je limite ma participation au travail d'équipe et la coopération avec mes collègues à un niveau nécessaire qui me permet de répondre aux exigences minimales du poste que j'occupe (-)</p>

---

### 5.3 LIMITES ET FAIBLESSES

---

Tel que nous l'avions anticipé, la structure de notre questionnaire ne nous a pas permis de tirer des conclusions solides nous permettant de répondre à l'hypothèse H2. Cependant, les pistes obtenues pourraient contribuer aux recherches futures, en aidant à construire un questionnaire plus pointu comprenant des questions fermées offrant un choix au répondant quant aux éléments conscients ou subconscients, générant la mobilisation de l'employé. Ce questionnaire pourrait faire référence aux différents besoins auxquels l'organisation peut répondre ainsi qu'à la présence l'éléments tels les objectifs clairs, la rémunération etc. Il sera aussi essentiel dans les prochaines recherches de demander clairement aux répondants de préciser si le processus est davantage conscient et orienté vers l'échange ou s'il est davantage subconscient et orienté sur un attachement affectif.

Tel que le démontre le tableau # 8, les sens de la mobilisation peuvent être présentés selon un tableau 2X2 où la première dimension oppose l'individuel au collectif et la seconde dimension l'état (ou le résultat) au processus. Un tel tableau montre une case qui définirait l'état d'une main-d'œuvre mobilisée. Nous n'avons pu exploiter cette dimension considérant que notre questionnaire ne s'y prêtait pas et que le cadre de notre recherche visait en premier lieu la définition de l'individu mobilisé. Il sera cependant pertinent dans des recherches ultérieures de déterminer quels sont les indicateurs de cette main-d'œuvre mobilisée et d'essayer dans cette même lancée de déterminer si la somme des individus mobilisés équivaut à une main-d'œuvre globalement mobilisée ainsi qu'à des résultats d'équipe différents de ceux d'une main-d'œuvre peu ou pas mobilisée.

Le nombre de questionnaires analysés (60) peut-être perçu comme étant relativement bas. Nous avons cependant bénéficié des questions plus générales (questions 6 et 7) qui nous ont permis de consolider les différentes réponses aux hypothèses et d'augmenter significativement le nombre d'éléments de réponse nous permettant de consolider le modèle élaboré. De plus les quelques études de cas mentionnées, malgré qu'elles soient scientifiquement moins valables, nous ont permis aussi de contribuer à la consolidation de modèle relatif aux pratiques de gestion mobilisatrices.

Nous avons choisi les individus ayant répondu au questionnaire parce qu'ils avaient des notions de base au sujet de la mobilisation et du fonctionnement des organisations en général. En contre partie, ces individus étant tous des gestionnaires de premier niveau ou de niveaux supérieurs, nous pouvons noter comme faiblesse que les résultats obtenus en sont peut-être affectés. Par exemple, il est fort probable que pour un échantillon d'employés de premier niveau, le respect de l'éthique comme facteur mobilisateur ressortirait davantage que ce que nous avons pu constater avec l'échantillon de gestionnaires. Les gestionnaires étant hiérarchiquement plus près de la haute direction, leurs besoins sont possiblement différents de ceux des employés étant moins en contact avec les niveaux supérieurs de l'organisation. Il serait donc intéressant que des études ultérieures considèrent des échantillons d'employés n'occupant pas des postes de gestion, dans une perspective de comparaison.

Notre analyse du sens de la mobilisation «processus psychologique» s'est en grande partie consacrée à une comparaison avec la théorie des besoins. Il ne faut cependant pas oublier que plusieurs autres théories sur l'engagement existent, par exemple les différentes théories sur



l'équité et le contrat psychologique.



---

**BIBLIOGRAPHIE**

---

- Acar, J.-R. et al., « Tous DRH », sous la direction de Jean-Marie Peretti, Les éditions D'ORGANISATION, Paris, chapitre 21, 1996.
- Angle, H., & Perry, J., «An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness». *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14, 1981.
- Archier, G. et H. Sérieyx. «L'entreprise du 3<sup>ième</sup> type», Éditions du Seuil, Paris, 241p., 1989.
- Audet, M., Bélanger, L., Boivin, J., Déom, E. et Mercier, J., «La mobilisation des ressources humaines : tendances et impacts», Québec : PUL, 1986.
- Becker, H.S. «Notes on the concept of commitment», *American journal of sociology*, 66,32-42, 1960.
- Berscheid, E., & Walster, E. «Interpersonal attraction. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- Brief, A. P. , Aldag, R. J., & Wallden, R. «Some correlates of policemen's attitudes towards citizenry». Paper presented at the Midwest Meeting of the Academy of Management, St. Louis, 1976.
- Brown, M. E. «Identification and some conditions of organizational involvement». *Administrative Science Quarterly*, 15, 346-355, 1969.
- Buchanan, B., «Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations». *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546, 1974.
- Conger, J.A., & Kanungo, Y. «The empowerment process: Integrating theory and practice». *Academy of Management Review*, 13, 471-482, 1988.
- Cook, W., «Employee-participation programs, group-based incentives, and company performance: a union-non-union comparison», *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, no 4, p. 594-609, 1994.
- Corriveau, J-F., « La mobilisation et la socialisation des employés au sein de la division Services PC du groupe Videotron Ltée», Rapport de travail dirigé, ÉNAP, août, 1998.
- Dubin, R., «Industrial workers' worlds: A study of the 'central life interest' of industrial workers», *Social Problems*, 3: 131-142, 1956.
- Dufault, R., Blain, Y., Dignard, J., Dubuc, D., Dulude, G., Grant, M., Paquette, C., Jalette, P., « Relations du travail : Nouvelles Pratiques », Rapport du comité de travail de

la corporation Professionnelle des Conseillers en Relations Industrielles du Québec sur le renouvellement des relations du travail au Québec, 1992.

Etzioni, A., « A Comparative Analysis of Complex Organizations ». New York: The Free Press, 1961.

Galambaud, B., « Les pratiques de mobilisation dans l'entreprise », tiré de gestion des ressources humaines, Cahiers français, #262, juill.-sept. p.39-71, 1993.

Gélinier, O., « Stratégie d'entreprise et motivation des hommes ». Paris : Hommes et techniques, 1986.

Gouldner, Alvin W., « The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement ». American Sociological Review. Vol. 25, No. 2, pp. 161-178, 1960.

Grusky, O., « Career mobility and organizational commitment ». Administrative Science Quarterly, 10, 488-503, 1966.

Guérin, G., Wils, T. et Saba, T., « La mobilisation des professionnels de 50 ans et plus », Document de recherche 96-01, Montréal : Université de Montréal (École de relations industrielles), 1996.

Hall, Douglas J., Benjamin Schneider & Harold J. Nygren., « Personal factors in organizational identification ». Administrative Science Quarterly, 15: 176-90, 1970.

Hall, D. T., & Schneider, B., « Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type », Administrative Science Quarterly, 17, 340-350, 1972.

Herzberg, F., « Work and the nature of man ». Cleveland, Ohio: World, 1966.

Hock, J.L., Steers, R.M., « Job Attachment, Satisfaction, and Turnover Among Public Sector Employees ». Journal of Vocational Behavior, Vol. 12, pp. 119-128, 1978.

Hom, P., Katerberg, R., & Hulin, C. « Comparative examination of three approaches to the prediction of turnover ». Journal of Applied Psychology, 64, 280-290, 1979.

Homans, G., « Social behavior as exchange ». American journal of sociology. 62. 597-606, 1958.

Hrebiniak, Lawrence G. « Effects of job level and participation on employee attitudes and perception of influence ». Academy of Management Journal, 17; 649-62, 1974.

Igalens, J., Loignon, C., « Prévenir les conflits et accompagner les changements ». Maxima / Laurent du MESNIL Éditeur, Paris, p. 58-85, 1997.

Igalens J., Barraud V., « Grappes de pratiques de ressources humaines » dans GRH face à la crise, édité par M. TREMBLAY et B. SIRE, Presses Montréal, 1997.

Kanter, R. M., « Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities », Journal Article in American Sociological Review [ASR], 1968.

Klein, K.J. & Hall, R.J., « Correlates of employee satisfaction with stock ownership: Who likes and ESOP the most? », Journal of Applied Psychology, 73:630-638, 1988.

Kanungo, R., Mendoca, M., « Introduction to organizational behavior », 5<sup>th</sup> edition. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt Pub. Co. 1994.

Kopelman, Richard E., « Managing productivity in organizations: A practical, people-oriented perspective ». McGraw-Hill, 1986.

Krackhardt, David, J. McKenna, Lyman W. Porter, and R. M. Steers, « Supervisory Behavior and Employee Turnover: A Field Experiment ». Academy Of Management Journal, 24: 249-259. 1981.

Lawler, E., & Mohrman, S.A., « With HR help, all managers can practice high-involvement management ». Personnel, 66 (4), 26-31, 1989.

Lawlwer, E., « The ultimate advantage: creating the high involvement organization ». SF: Jossen-Bass, 1992.

Lee, Sang M. « An empirical analysis of organization identification ». Academy of Management Journal, 14 (2): 213-26, 1971.

Lemelin, M. et Rondeau, A., « Les nouvelles stratégies de gestion des ressources humaines ». Dans : Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec (éd. Blouin), Cowansville : Éditions Yvon Blais, 721-741, 1990.

Marsh, R. and Mannari, H. « Organizational commitment and turnover: A prediction study ». Administrative Science Quarterly, 22, 57-75, 1977.

March, James G. & Herbert A. Simon, « Organizations ». New York: John Wiley & Sons, 1958.

McClelland, D., « The achieving society », Princeton, NJ: Van Nostrand, 1961.

McGee G.W., Ford R.C., « Two (or more?) dimensions of organizational commitment : reexamination of the affective and continuance commitment scales », Journal of Applied Psychology, 72, 4, 638-642, 1987.

Meyer, J.P., Allen, N.J., « A three-component conceptualization of organizationale

commitment», *Human Resource management review*, 61-89, 1991.

Meyer, J.P. & Allen, N.J., «Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application». Sage Publications, Thousand Oaks, 1997.

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L.. «Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences», *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52, 2002.

Mialet, P., « Réussir la mobilisation de l'intelligence » , *Personnel*, mai, 14-16, 1989.

Morgan L.G. and Herman J., « Perceived Consequences of Absenteeism». *Journal of Applied Psychology*, 61(6):738-742, 1976.

Morris, James & J. Daniel Shennan, « Generalizability of an organizational commitment model». *Academy of Management Journal*, 24: 512-26, 1981.

Morris, J.H., & Koch, J.L., «Impacts of role perceptions on organizational commitment, job involvement and psychosomatic illness among three vocational groupings». *Journal of Vocational Behavior*, 14,88-101, 1979.

Morris, J.H., & Steers, R.M. «Structural influences on organizational commitment». *Journal of Vocational Behavior*, 17: 50-57, 1980.

Morrow, P., «Concept redundancy in organizational research : The case of work commitment», *Academy of management Review*, 8, 486-500, 1983.

Mowday, R.T., L.W. Porter and R.Dubin, «Unit performance, situational Factors, and Employee Attitudes», *Organisational Behavior and Human Performance*, 12, 231-248, 1974.

Mowday, R.T. , Steers & Porter, L.W., «The measurement of organizational commitment», *Journal of vocational behavior*, 14, 224-247, 1979.

Mowday,R., Porter, L., Steers, R., « Employee -organisation linkages : the psychology of commitment, absenteeism, and turnover». New York : Academy press, 1982.

Néron, R., « La mobilisation des ressources humaines », *Administration hospitalière et sociale*, 34, #4, p. 8-13. juill. – août, 1988.

Odiorne, George S., «Management by objectives; a systemn of managerial leadeship», Pitman Pub Corp., New York, 1965.

Patchen, Martin., «Participation, achievement and involvement on the job». Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.,1970.

Porter, L. W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V., «Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians», *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609, 1974.

Porter, L., Crampton, W and Smith, F. «Organisational Commitment and managerial turnover: A longitudinal study», *Organisational Behavior and Human Performance*, 15, 87-98, 1976.

Pouliot, S., « La mobilisation des ressources humaines, pour un nouveau leadership » *L'infirmière du Québec*, 2, #1, p. 48-54, sept.-oct. 1994.

Quivy, R. & van Campenhoudt, L., « Manuel de recherche en sciences sociales », Paris, Ed. Dunod. 1995.

Reichers A.E., « A review and reconceptualization of organizational commitment ». *Academy of Management Review* 10: 465-476, 1985.

*Revue Internationale de Gestion* : WILS, Thierry; LABELLE, Christiane; GUÉRIN, Gilles; TREMBLAY, Michel, « Qu'est-ce que la « mobilisation » des employés? Le point de vue des professionnels en ressources humaines », *Gestion, revue internationale de gestion*, vol. 23, n° 2, p. 30-39. (ISSN : 0701-0028, aucune autorisation requise / École des HEC) un article de 10 pages Recueil p. 2-1, été 1998.

Rondeau, A. et Lemelin, M., « Pratiques de gestion mobilisatrices », *Gestion*, 16 (1), 26-32, 1991.

Rondeau, A., Lemelin, M. & Lauzon, N. «Les pratiques de mobilisation: vers une typologie d'activités favorisant l'implication au travail et l'engagement organisationne». Montréal: Ecole des HEC. 11 pages, 1993.

Rotondi, T. Jr., «Organizational Identification: Issues and Implications». *Organizational Behavior and Human Performance*, pp. 95-109, 1975.

Salancik, G. R., « Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief ». *New Directions in Organizational Behavior*. B. M. Staw and G. R. Salancik. Chicago, St. Clair Press: 1-54, 1977.

Sérieyx, H., «Mobiliser l'intelligence de l'entreprise» Paris: Entreprise moderne d'édition, 1987.

Sheldon, Mary E., « Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization ». *Administrative Science Quarterly*, 16: 142-50, 1971.

Smith, F.J. «Work attitudes as Predictors of Specific Day Attendance», *Journal of Applied Psychology*, 62, 16-19, 1977.

- Staw, B.M., «Two sides of commitment», Paper presented at the annual meeting of the academy of management, Orlando, FL, August, 1977.
- Steers, R. M., «Antecedents and outcomes of organizational commitment». *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56, 1977.
- Steers, R. M., & Spencer, D. G., « The role of achievement motivation in job design». *Journal of Applied Psychology*, 62, 472-479, 1977.
- Stevens, J., Beyer, J., and Trice H., «Organizational commitment». *Academy of Management Journal*, 2(3), 380-396, 1978.
- Thévenet, M. « Gestion de carrière, système de représentation et implication des cadres » Communication au Premier Congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines, Bordeaux, novembre 1990.
- Thévenet, M., Tissier-Desbordes E., « Implication dans l'organisation et implication dans le produit. » Communication au Congrès International de Psychologie Appliquée, Kyoto, juillet, 1990.
- Thévenet, M., «Impliquer les personnes dans l'entreprise», Paris: Editions Liaisons, 1992.
- Thomas, K.W., & Velthouse, B.A.« Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation». *Academy of Management Review*, 15(4), 566-681, 1990.
- Tremblay, M., Lemelin, M., Rondeau, A. et Lauzon, N., « Les stratégies de mobilisation de gestion des ressources humaines», Colloque sur l'état de la mobilisation au Québec (colloque animé par N. Gingras), Montréal : APRHQ, 1994.
- Tremblay, M. « Mobiliser les troupes : un défi stratégique et complexe ». *effectif*, vol.5, no5, pp.18-25, 2002.
- Tremblay M., Rondeau. A., Lemelin, M., Balkin, D., «L'influence des pratiques innovatrices en milieu de travail sur la mobilisation des cols bleus», *Cahier de recherche* 96-30, HEC Montréal, 1996.
- Tremblay, Y., «La mobilisation, le principal défi des gestionnaires d'aujourd'hui», *sources-ENAP*, vol.12, no3, Mai-Juin, 1996.
- Vroom, V.H. «Work and motivation». New York: Wiley, 1964.
- Wils, T., Labelle, C., Guérin, G. et Tremblay, M., « Qu'est-ce que la mobilisation des employés ? Le point de vue des professionnels en ressources humaines », Document de travail(troisième version), Janvier 1997.

ANNEXE 1

# VOTRE OPINION SUR LA MOBILISATION DU PERSONNEL

Gilles GUÉRIN, Université de Montréal  
Christiane LABELLE, Université du Québec à Hull  
Michel TREMBLAY, École des Hautes Études Commerciales  
Thierry WILS, Université du Québec à Hull

La mobilisation du personnel présente à l'heure actuelle une importance considérable. Aussi, nous nous proposons de démarrer une recherche sur ce thème. Afin de rendre l'étude utile aux praticiens, nous aimerions, dans un premier temps, connaître votre point de vue sur le sujet. Pour ce faire, nous vous saurions gré de bien vouloir nous donner brièvement votre opinion.

## 1. QU'EST-CE QU'UN(E) EMPLOYÉ(E) MOBILISÉ(E)?

Identifiez les caractéristiques qui, selon vous, décrivent le plus l'état de mobilisation d'un ou d'une employé(e).

- |   |    |
|---|----|
| a. Par ex.: S'identifie à son organisation<br>(encerclez ce facteur s'il est important) | d. |
| b.  | e. |
| c.  | f. |

## 2. QUELS SONT LES OBSTACLES À LA MOBILISATION?

Identifiez les facteurs qui, selon vous, nuisent le plus à la mobilisation du personnel?

- |  |    |
|--|----|
| a. Par ex.: Méfiance entre employé et supérieur<br>(encerclez ce facteur s'il est important) | d. |
| b.   | e. |
| c.   | f. |

## 3. QU'EST-CE QUE LA DÉMOBILISATION?

D'après vous, qu'est-ce qui caractérise le plus une personne démobilisée? Faites une phrase ou donnez une suite d'adjectifs qui décrivent l'état d'un ou d'une employé(e) typiquement démobilisé(e).

---

---

---

## 4. QU'EST-CE QUI DIFFÉRENCIE LE PLUS PAR ORDRE DÉCROISSANT D'IMPORTANCE UNE PERSONNE MOBILISÉE D'UNE PERSONNE DÉMOBILISÉE?

- 1.
- 2.
- 3.

**5. QUELLES SONT LES PRATIQUES DE GESTION LES PLUS MOBILISATRICES?**

Plusieurs pratiques de gestion (activités ou programmes) des ressources humaines peuvent aider à mobiliser les employé(e)s. Identifiez les pratiques de gestion des ressources humaines qui, selon vous, favorisent le plus la mobilisation du personnel.

- a. Par ex.: Plan d'avantages sociaux flexibles  
(encerclez cette pratique si elle est importante)
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_
- e. \_\_\_\_\_
- f. \_\_\_\_\_

**6. QUELS SONT LES AUTRES FACTEURS FAVORISANT LA MOBILISATION?**

En-dehors des pratiques mentionnées ci-dessus, identifiez d'autres facteurs tant individuels qu'organisationnels favorisant la mobilisation du personnel.

**FACTEURS INDIVIDUELS:**

- a. Par ex.: Personne autonome  
(encerclez ce facteur s'il est important)
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_

**FACTEURS ORGANISATIONNELS:**

- a. Par ex.: Relations franches employé-supérieur  
(encerclez ce facteur s'il est important)
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_

**7. QUELLES SONT, PAR ORDRE DÉCROISSANT D'IMPORTANCE, LES TROIS CAUSES MAJEURES...**

**DE LA DÉMOBILISATION:**

- 1. \_\_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_
- 3. \_\_\_\_\_

**DE LA MOBILISATION:**

- 1. \_\_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_
- 3. \_\_\_\_\_

**8. EXISTE-T-IL DANS VOTRE ORGANISATION UNE TENDANCE À LA DÉMOBILISATION? ■**

Au cours des trois dernières années, dans quelle mesure la tendance est-elle à la démobilitation ou à la mobilisation du personnel dans votre organisation? (noircissez le chiffre correspondant à votre réponse)

Tendance à une forte démobilitation

Tendance à une forte mobilisation

①

②

Stable

~~③~~

④

⑤

**9. QU'EST-CE QUI VOUS MOBILISE LE PLUS?**

En tant que gestionnaire, qu'est-ce qui vous mobilise le plus personnellement?

---

---

---

---

**10. QUEL EST LE TITRE DE VOTRE POSTE?**

**11. COMBIEN D'EMPLOYÉS SUPERVISEZ-VOUS DIRECTEMENT?**

**12. COMBIEN D'ANNÉES D'EXPÉRIENCE  
COMME GESTIONNAIRE AVEZ-VOUS?**

**13. COMBIEN D'EMPLOYÉS VOTRE  
ORGANISATION COMPTE-T-ELLE?**

---

**13. À QUEL SECTEUR VOTRE ORGANISATION APPARTIENT-ELLE?**

- Privé                       Public                       Parapublic

**14. AUTRES COMMENTAIRES RELATIFS À LA MOBILISATION**

(Par exemple, les rôles que peuvent jouer les gestionnaires pour favoriser la mobilisation du personnel, les rôles des professionnels en ressources humaines, etc.)

---

---

---

---

**NOUS VOUS REMERCIONS À L'AVANCE DE VOTRE COOPÉRATION. VEUILLEZ RETOURNER VOS RÉPONSES À VOTRE PROFESSEUR OU À M. TREMBLAY PAR TÉLÉCOPIEUR. (Veuillez inclure votre carte d'affaires pour obtenir un sommaire des résultats.)**

Monsieur Michel Tremblay, Professeur  
Service de l'enseignement de la gestion  
des ressources humaines  
École des Hautes Études Commerciales  
3000, chemin de la Côte-Ste-Catherine  
Montréal (Québec) H3T 2A7  
Téléphone: (514) 340-6349  
Télécopieur: (514) 340-6898

