

Qu'est-ce que la mobilisation des employés?

Le point de vue des professionnels en ressources humaines*

par Thierry WILS, Christiane LABELLE, – Université du Québec à Hull
Gilles GUÉRIN – École de relations industrielles, Université de Montréal
et Michel TREMBLAY – École des Hautes Études Commerciales
de Montréal

Résumé :

La «mobilisation» des employés est une expression qui est très utilisée dans les écrits en management, mais qui n'a pas encore été clairement définie. L'objet de cet article est de proposer une définition de la mobilisation en se basant sur l'opinion de 91 professionnels en ressources humaines et de situer ce terme par rapport à d'autres concepts connexes. De l'analyse du contenu des réponses de ces praticiens découle la définition suivante de la mobilisation : un(e) employé(e) mobilisé(e) est une personne qui déploie volontairement des efforts au-dessus de la normale de façon à réussir à faire un travail de qualité, un travail avec une valeur ajoutée et un travail d'équipe. Dans le contexte organisationnel, ces efforts exceptionnels sont canalisés par l'employé(e) respectivement vers une amélioration continue du travail, vers son alignement sur les priorités organisationnelles et vers sa coordination avec les autres membres de l'organisation. Déployer de tels efforts implique que l'employé(e) développe un attachement à la fois envers son travail, envers la haute direction de son organisation et envers la collectivité constituée par ses collègues et autres groupes de travail. L'attachement à un ou plusieurs de ces points de référence est la base affective qui influe sur la mobilisation et induit les efforts au-dessus de la normale qui en découlent.

Ces dernières années, le sujet de la «mobilisation» a suscité et suscite encore beaucoup d'intérêt tant chez les praticiens que chez les universitaires (Guérin et Wils, 1996; Tremblay, Lemelin, Rondeau et Lauzon, 1994), ce qui traduit sans doute l'importance de ce nouveau concept pour les organisations en quête de renouvellement de leur gestion des ressources humaines en cette période de forte turbulence (Guérin et Wils, 1992). Parallèlement à ce terme, qui est surtout utilisé au Québec (Audet, Bélanger, Boivin, Déom et Mercier, 1986) et en France (Serieyx, 1987; Mialet, 1989), un autre concept est employé depuis plus d'une décennie aux États-Unis, à savoir celui de *high commitment management* ou *commitment-*

* Cette recherche a été financée par des subventions du FCAR et du CRSH. Les auteurs désirent remercier tous les professionnels en ressources humaines qui ont bien voulu participer à cette enquête.

oriented personnel management (Walton, 1985; Lawler, 1986). Plus récemment, le mot américain *mobilize* est également apparu dans les écrits (Heifetz et Laurie, 1997). Les expressions *commitment management* ou *mobilizing people* à laquelle font référence ces auteurs semblent se rapprocher du concept de mobilisation, mais il demeure très difficile d'établir une équivalence entre tous ces termes. D'une part, le mot «mobilisation» tel qu'il est utilisé au Québec ou en France n'a jamais été clairement défini dans les écrits théoriques (Larouche, 1986) ou dans les études exploratoires (Laflamme, Goyette et Mathieu, 1996), ni opérationnalisés adéquatement au niveau individuel dans les études empiriques (Rondeau et Lemelin, 1991; Tremblay et coll., 1994). D'autre part, les termes anglo-saxons tels que *high commitment* ou *mobilize* ne sont pas non plus à l'abri de ces mêmes critiques (Wood, 1996; Dyer et Reeves, 1995). Néanmoins, il ressort de ces écrits que la mobilisation prise au sens (étroit) de «gestion mobilisatrice» est un processus organisationnel qui est mis en place pour mobiliser les employés. Reste à savoir ce qu'est un(e) employé(e) mobilisé(e). En fait, il est difficile d'évacuer du concept de mobilisation la question de la définition d'une personne mobilisée parce que les organisations sont autant intéressées par le résultat de la mobilisation (c'est-à-dire avoir une main-d'œuvre mobilisée) que par la mobilisation prise dans le sens de gestion mobilisatrice (c'est-à-dire le processus managérial utilisé pour en arriver à ce résultat). Il est donc important de postuler au départ que la mobilisation peut englober non seulement un processus managérial (gestion mobilisatrice), mais également le résultat de ce processus (des employés mobilisés). Cela signifie que le concept de mobilisation — comme bien d'autres concepts — se compose de deux faces complémentaires : une face managériale qui pourrait s'appeler «processus organisationnel de mobilisation» et une face individuelle ou collective qui désigne non seulement «l'état de mobilisation» d'un individu ou d'un groupe d'individus (c'est-à-dire leurs attitudes et comportements de mobilisation), mais aussi le processus individuel de mobilisation (c'est-à-dire le processus psychologique expliquant comment on en arrive à cet état).

Commençons par clarifier ce qu'est l'état de mobilisation d'un(e) employé(e). Définir l'état de mobilisation est une tâche ardue parce que peu de recherches tant en France qu'au Québec ont abordé cette question. Par contre, un autre terme a été utilisé en Amérique du Nord depuis plus de deux décennies, celui d'*organizational commitment* (Porter, Steers, Mowday et Boulian, 1974; Mowday, Steers et Porter, 1979; Meyer et Allen, 1984; O'Reilly et Chatman, 1986). Étrangement, les auteurs francophones ne s'entendent pas sur la traduction de l'expression d'origine américaine *organizational commitment*. Certains auteurs français parlent d'«implication du personnel» (Thévenet, 1992; Peyrat, 1993), mais cette traduction est problématique dans la mesure où l'implication du personnel apparaît plus proche du concept d'*employee involvement* que de celui d'*organizational commitment*. De plus, l'implication du personnel fait plus référence à des comportements, contrairement au concept d'*organizational commitment* qui se situe davantage au niveau des attitudes. C'est pour cette raison que beaucoup d'auteurs préfèrent plutôt s'en tenir à la traduction littérale en employant l'expression «engagement organisationnel». Ces difficultés de traduction de l'expression américaine *organizational commitment* sont sans doute symptomatiques d'une certaine ambiguïté conceptuelle du terme anglo-saxon qui ne distingue pas entre l'engagement affectif (*affective commitment*) et l'engagement raisonné (*calculative commitment*), entre l'engagement moral (*normative commitment*) et l'engagement à rester (*continuance commitment*), sans parler de l'engagement instrumental (*instrumental commitment*), ni de l'intention de travailler plus fort (*commitment intention*). Vu cet imbroglio conceptuel, plusieurs auteurs (Belout et Dolan, 1996) préfèrent considérer l'engagement organisationnel comme un simple synonyme de la loyauté organisationnelle, ce qui privilégie implicitement la dimension affective au détriment des autres dimensions. Bien qu'un tel choix puisse être justifié dans un contexte de recherche donné, il serait quand même plus prudent d'éviter la polysémie. D'ailleurs, le laxisme conceptuel entourant le concept

d'*organizational commitment* est de plus en plus dénoncé par un nombre croissant d'auteurs américains (Brown, 1996; Hunt et Morgan, 1994; Morrow, 1983; Reichers, 1985).

Pour plusieurs, «mobilisation» et *organizational commitment* sont deux termes qui semblent reliés. À titre de preuve, un livre en gestion des ressources humaines paru récemment en France (Peretti, 1996) se compose d'une section intitulée «mobiliser» qui rassemble des chapitres ayant les titres suivants: «impliquer ses collaborateurs», «animer et communiquer», «informer et communiquer», «maîtriser l'interculturel» et «redessiner l'organisation du travail». Ainsi, la mobilisation semble être un processus qui vise, entre autres, à inciter les employés à s'impliquer, mais il n'est pas clair si «s'impliquer» désigne des attitudes comme, par exemple, être en accord avec les buts et valeurs de l'organisation (dans le sens de *value commitment* tel que défini par Mayer et Schoorman, 1992), des comportements comme agir en fonction de ces buts et valeurs, participer aux décisions, etc. (dans le sens d'*employee involvement*) ou les deux à la fois (voir à ce propos le chapitre écrit dans ce livre par Thévenet, 1996). On peut également se demander si le concept de «mobilisation» est si englobant que des sujets comme «maîtriser l'interculturel» en font partie intégrante.

D'une façon générale, l'ambiguïté des termes reliés au concept de mobilisation risque de jeter la confusion dans les esprits. Aussi l'objet de cet article est-il de clarifier le sens du mot «mobilisation» pris dans son sens large *en se basant sur l'opinion de plusieurs praticiens*. Pour ce faire, nous nous appuyerons sur une enquête qualitative (voir le Tableau 1 - Encadré méthodologique) effectuée auprès de 91 professionnels en ressources humaines au Québec afin de connaître leurs représentations ou visions de la mobilisation.

Tableau 1 - Encadré méthodologique

Un questionnaire de deux pages a été envoyé en août 1996 à un échantillon de 526 professionnels en ressources humaines membres de l'APRHQ (l'Association des Professionnels en Ressources Humaines du Québec) et de l'OCRIQ (l'Ordre professionnel des Conseillers en Relations Industrielles du Québec). De ce nombre, 20 enveloppes ont été retournées pour cause de mauvaises adresses et 91 questionnaires utilisables ont été reçus. Le taux de réponse s'établit donc à 18% (91/506). Un tel taux de réponse n'est pas préoccupant, car il s'agit d'une analyse inductive. L'échantillon n'a pas besoin d'être représentatif puisque le but de l'étude est d'aller chercher ce que les professionnels ont à dire sur le sujet à partir de leur expérience. Au total, le questionnaire contenait sept questions ouvertes dont cinq traitaient de la mobilisation en général. Ce sont les réponses à ces cinq questions qui sont analysées et présentées dans cet article.

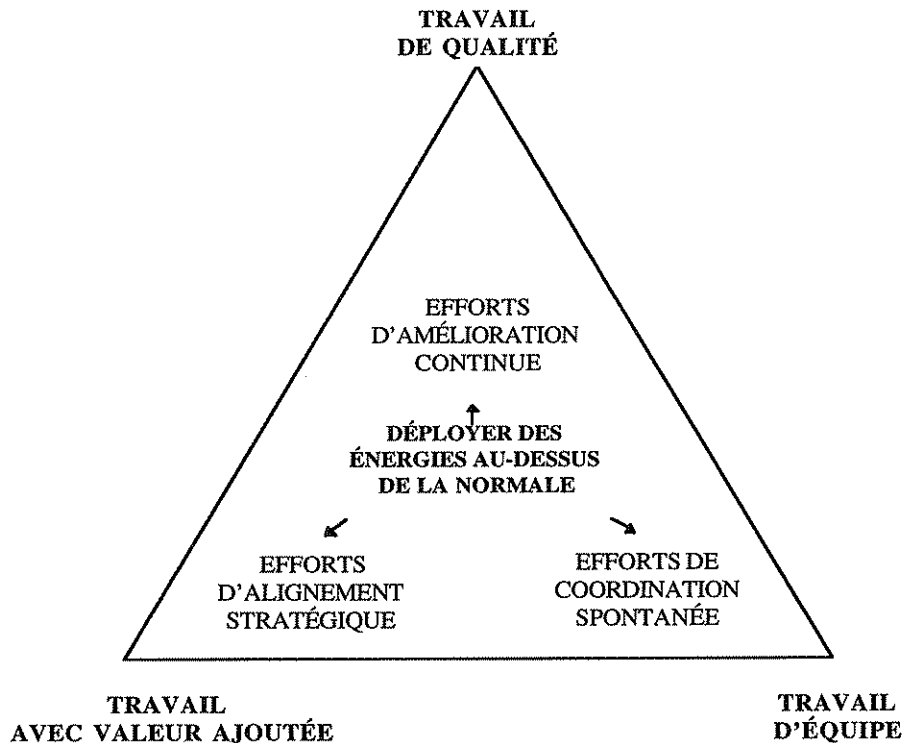
Manifestations comportementales de l'état de mobilisation

Dans le sondage, les professionnels en ressources humaines devaient répondre à deux questions ouvertes qui avaient pour but de cerner ce qu'est une personne mobilisée. Dans la première question, les répondants devaient identifier les caractéristiques qui décrivent le plus l'état de mobilisation d'un ou d'une employé(e), tandis que la deuxième question leur demandait de faire une phrase ou de donner une suite d'adjectifs décrivant l'état d'un ou d'une employé(e) typiquement démobilisé(e). L'analyse du contenu de ces deux questions ouvertes révèle qu'un(e) employé(e) mobilisé(e) est avant tout une personne qui **déploie beaucoup d'énergies**. Cet aspect énergétique, qui semble au cœur de la mobilisation en tant qu'état, a souvent été mentionné dans les commentaires des répondants comme en témoignent les expressions suivantes : «personne qui ne compte pas son temps», «personne qui ne compte pas les heures», «personne qui ne compte pas son temps à la seconde», «personne qui investit du temps et de l'énergie dans son travail», «personne qui se consacre

entièrement à son travail», «personne qui travaille sans toujours compter son temps» ou bien «personne énergique, dédiée». Qui plus est, plusieurs répondants estiment qu'un(e) employé(e) mobilisé(e) déploie des efforts au-dessus de la normale : «personne qui en fait plus que ce qui est demandé» ou bien «personne qui dépasse continuellement les attentes».

Toujours selon les répondants, ces énergies sont canalisées dans trois directions : énergies déployées pour améliorer la qualité de son travail dans l'organisation, que l'on pourrait appeler «**efforts d'amélioration continue**», énergies déployées pour aligner son travail sur les priorités organisationnelles ou «**efforts d'alignement stratégique**» et énergies déployées pour coordonner spontanément son travail au sein de son équipe en coopérant ou «**efforts de coordination spontanée**», comme l'illustre la Figure 1. Inversement, un individu démobilisé est celui qui tend à limiter ses énergies déployées au sein de l'organisation et à investir de l'énergie en dehors de celle-ci, comme le soulignent plusieurs répondants : «personne qui manque d'énergie», «personne qui se traîne les pieds», «personne qui ne fait que le strict minimum», «le minimum est là, sans plus», «personne qui en fait le moins possible», «personne qui met ses énergies ailleurs», «personne qui a hâte aux week-ends et à sa retraite» ou bien «personne qui met ses énergies dans le sport ou le bénévolat». Ainsi, un(e) employé(e) démobilisé(e) n'est pas une personne qui manque d'énergie en soi, mais il s'agit plutôt de quelqu'un qui a *délibérément* choisi de *réduire au maximum* les énergies mises dans le travail au profit d'autres activités externes à l'organisation (famille, loisirs, bénévolat, etc.).

Figure 1 - Dimensions de la mobilisation



La première dimension comportementale de l'état de mobilisation touche à la notion d'énergies déployées par un travailleur mobilisé pour **mieux faire son travail** dans l'organisation. Les répondants utilisent des expressions telles que «personne qui s'investit qualitativement dans son travail», «personne qui cherche des façons de mieux faire les choses»,

«personne qui cherche à améliorer son service», «personne intéressée par les moyens pour améliorer son travail», «personne qui améliore son poste de travail», «personne qui a le souci de développer ses compétences» ou «personne qui suggère des solutions ou de nouvelles alternatives». L'amélioration continue de la qualité de son travail implique que les individus jouent un rôle actif en prenant des initiatives («personne qui démontre de l'initiative» ou «personne qui s'approprie les moyens pour arriver aux résultats»). Dans le cas de figure inverse de la démobilisation, l'amélioration continue fait place au statu quo («personne qui ne cherche pas à s'améliorer», «personne qui n'a pas d'idées nouvelles», «personne peu soucieuse de développer ses compétences» ou «personne réfractaire au changement»), et ce, parce que les individus ont décidé de jouer un rôle passif («personne qui n'agit pas», «personne qui attend qu'on lui dise quoi faire et surtout comment le faire» ou bien «personne qui se laisse faire»). Les efforts d'amélioration continue fournis par un individu mobilisé se manifestent par un **travail de qualité** : «personne qui fait un travail consciencieux», «personne qui exécute un travail de qualité» ou «personne qui fournit un excellent service à la clientèle». Par contre, un individu démobilisé tend à ne pas être préoccupé par la qualité de son travail. À ce propos, plusieurs répondants parlent en ces termes : «la qualité du travail se détériore», «personne qui fait des erreurs», «aucune performance au niveau de la qualité» ou bien «personne qui fait preuve de je-m'en-foutisme».

La deuxième dimension comportementale de l'état de mobilisation a trait à la notion d'énergies déployées par un travailleur mobilisé pour **aligner son travail sur les priorités de l'organisation**. Une personne mobilisée met ses énergies au bon endroit pour le bien de l'organisation («personne qui travaille dans le sens des objectifs de l'entreprise» ou bien «personne qui recentre ses efforts sur les objectifs») alors que l'individu démobilisé tend à travailler pour lui-même, voire contre son organisation («personne qui travaille pour son unique intérêt», «personne qui pense d'abord à elle» ou «personne qui incite ses collègues à travailler contre son organisation»). Les efforts d'alignement fournis par une personne mobilisée se manifestent par un **travail avec une valeur ajoutée**. Un individu mobilisé apporte quelque chose à l'organisation («personne qui contribue aux résultats», «personne qui est préoccupée par les résultats» ou «personne dont le travail est utile à l'organisation»). À ce propos, certains défenseurs du *high commitment model* parlent de *meaningful contribution* (Beer, Spector, Lawrence, Mills et Walton, 1984). Par contre, une personne démobilisée n'apporte rien ou peu à l'organisation («personne qui ne contribue aucunement à l'avancement de l'entreprise»).

La dernière dimension comportementale de l'état de mobilisation concerne la notion d'énergies déployées par un travailleur mobilisé pour **coordonner son travail** avec celui des autres membres de son organisation en coopérant. Une personne mobilisée travaille avec ses collègues («personne qui a le sens de l'équipe») et s'implique fortement dans le processus décisionnel («personne qui s'implique spontanément», «personne qui participe aux décisions» ou «personne qui se sent impliquée»). En revanche, une personne démobilisée se retire de la collectivité que représente son organisation en fuyant ou s'engageant à reculons dans toute forme de participation («personne qui ne s'implique pas ou peu dans les comités», «personne qui participe peu à la vie du travail» ou «personne qui est peu impliquée»). Les efforts d'implication fournis par un individu mobilisé se manifestent par un **travail d'équipe**. Il s'agit d'une personne «qui est un collaborateur», «qui est un travailleur d'équipe», «qui opère une bonne synergie dans l'équipe» ou «qui vise une meilleure efficacité d'équipe». Par contre, l'individu démobilisé tend à travailler sans les autres membres de l'organisation et préfère se replier sur lui-même («personne qui ne se mêle plus aux employés», «personne qui n'est pas solidaire de son organisation» ou bien «personne qui ne s'intègre pas au groupe d'employés avec qui elle travaille»). Bref, un(e) employé(e) mobilisé(e) travaille plus volontiers solidairement tandis qu'une personne démobilisée travaille plus volontiers solitairement.

En résumé, ces résultats nous incitent à poser les premiers jalons d'une définition de la mobilisation en contexte organisationnel : un(e) «employé(e) mobilisé(e)» est une personne qui déploie volontairement des efforts au-dessus de la normale pour améliorer continuellement son travail, pour l'aligner stratégiquement (c'est-à-dire sur les priorités organisationnelles) et pour le coordonner au sein de son équipe de travail en coopérant. Ces trois types d'efforts se reflètent respectivement dans un travail de qualité, un travail avec une valeur ajoutée et un travail d'équipe. En particulier, la mobilisation est définie comme un déploiement volontaire d'efforts dans trois domaines qui sont vitaux pour les organisations à cause de leur impact sur la performance.

Conséquences de la mobilisation

La principale conséquence de la mobilisation telle que nous l'avons définie est habituellement une **performance supérieure** des employés comme l'ont souligné de nombreux répondants («performance au-dessus de la moyenne», «personne qui présente un rendement supérieur», «personne productive», «augmentation de la productivité», «assiduité» ou bien «ponctualité»). Inversement, la performance d'une personne démobilisée laisse à désirer : «productivité réduite», «personne peu productive» ou bien «personne dont la performance diminue». Nous pouvons présumer qu'un individu mobilisé arrive à produire une performance jugée supérieure parce qu'il investit *simultanément* dans les trois types d'efforts qui sont à la base de la mobilisation. Cette condition de succès est confirmée par les propos de Hosmer (1994, pages 29 et 32) qui écrit : « Stakeholders who develop trust in the direction of the firm will show commitment to its future....Trust generates commitment. Commitment builds efforts. Effort that is cooperative, innovative and strategically directed results in success whether measured by stock price, market share, or organizational development. » Flynn (1994) pense également que la volonté d'améliorer la qualité de son travail en développant continuellement ses compétences et en trouvant des façons créatives de faire son travail est une caractéristique typique des *star employees*, ce qui va habituellement de pair avec une performance supérieure.

Les avantages concurrentiels susceptibles d'être retirés de ces trois types d'efforts commencent à être mis à nu. Selon Mueller (1996), une attitude d'amélioration continue se manifeste par une multitude de petits gestes, par des processus détaillés peu visibles, par des initiatives diverses, par des connaissances tacites, par des apprentissages à partir des erreurs, etc. qui ne sont pas facilement imitables par les concurrents. De plus, l'amélioration continue nécessite la coopération spontanée et l'engagement total de tous, conditions qui sont souvent requises à l'efficacité des politiques de gestion des ressources humaines. Dans la même veine, les recherches sur les comportements laissés à la discrétion des employés (que les Américains appellent *organizational citizenship behaviors*, *extra-role behaviors*, *nontask behaviors* ou bien encore *prosocial behaviors*), montrent que ces derniers sont vitaux pour la survie des organisations (Organ et Konovsky, 1989 ; Puffer, 1987 ; Smith, Organ et Near, 1983). L'avantage concurrentiel que procure la mobilisation du personnel découle précisément de la canalisation volontaire des énergies discrétionnaires de tout un chacun pour s'améliorer, contribuer et se coordonner avec les autres en coopérant. Nous comprenons mieux maintenant pourquoi la mobilisation est devenue un enjeu, dans un contexte de vive concurrence, pour des dirigeants en quête de gains de performance. Cette recherche d'une performance supérieure est d'ailleurs une finalité de la nouvelle gestion des ressources humaines pratiquée dans les organisations du 3^{ème} type que certains auteurs américains qualifient de *high performance work organizations* (Osterman, 1995). Mais pourquoi un travailleur a-t-il à cœur de fournir *volontairement* des efforts d'amélioration continue, des efforts d'alignement stratégique et des efforts de coordination spontanée? Par quel processus

psychologique en arrive-t-on à la mobilisation ? Ces interrogations nous amènent à aborder l'état de mobilisation sous un angle plus psychologique.

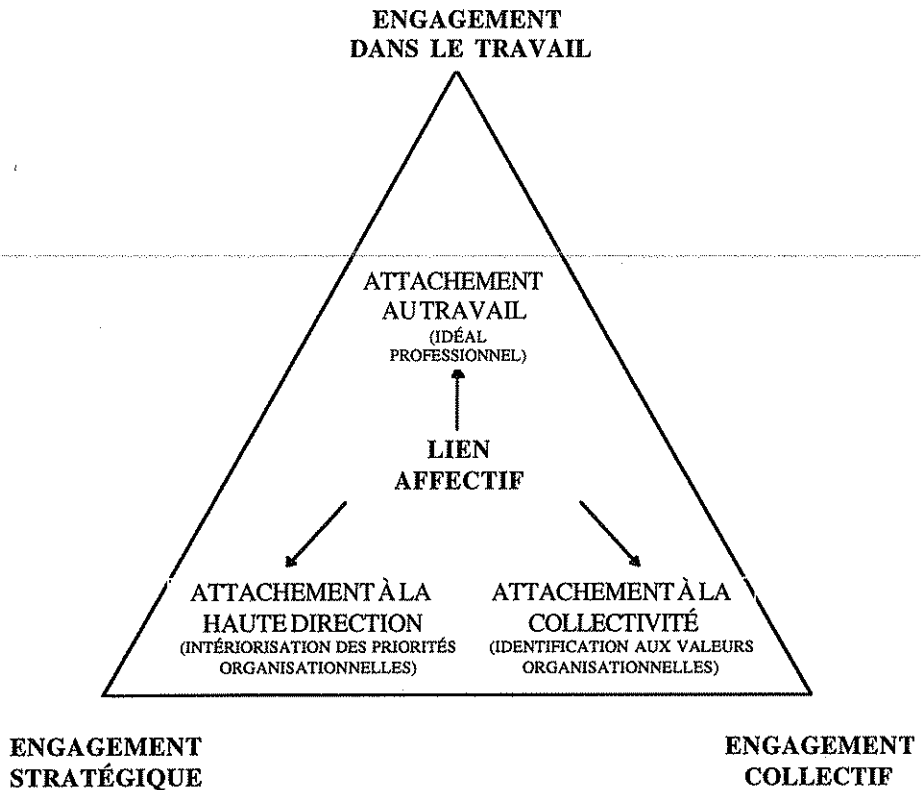
Bases affectives de l'état de mobilisation

Outre le volet comportemental, l'analyse de contenu a également permis de mettre en évidence un autre volet plus psychologique de l'état de mobilisation. Ce volet touche principalement aux conceptions de soi (attitudes, croyances, valeurs, images de soi, etc.) et aux motivations (besoins, désirs des individus, etc.). Un travailleur mobilisé ressent un lien **affectif** qui le pousse à fournir volontairement (intentionnellement ou délibérément) des efforts au-dessus de la normale («personne qui a le goût d'aller travailler» ou «personne qui est heureuse de se présenter au travail»). Par opposition, une personne démobilisée est rattachée plus souvent qu'autrement à son organisation par un lien **forcé** («personne qui ne vit que pour le jour de paie» ou «personne qui est là par obligation»). Si le lien affectif reflète un attachement (parfois émotif) qui transcende la transaction purement économique entre l'individu et l'organisation, le lien forcé est une soumission résignée qui découle d'une transaction strictement économique (d'où un lien obligé qui pousse à se restreindre à un minimum de conformisme en échange d'un salaire ou d'une retraite, à travailler d'une manière contrainte et forcée et à coopérer au minimum). En conséquence, l'individu démobilisé n'a plus aucun intérêt dans l'organisation si ce n'est que de retirer des avantages financiers (paie, fonds de retraite, etc.).

La distinction entre un lien affectif et un lien forcé permet de mieux saisir les différences entre le modèle renouvelé de gestion qui vise à mobiliser les compétences des employés vers les buts organisationnels et le modèle traditionnel qui est principalement axé sur le contrôle des employés et des coûts (Arthur, 1994; Guérin et Wils, 1992). Le modèle renouvelé cherche à s'attacher les individus pour qu'ils mettent leurs compétences au service de l'organisation et qu'ils déploient volontairement, d'eux-mêmes, les efforts nécessaires au succès organisationnel. Les comportements «auto-régulés» sont alors le produit du lien affectif. Plusieurs répondants ont d'ailleurs utilisé le mot «auto-motivation» pour désigner l'état de mobilisation. En revanche, dans le modèle traditionnel, les comportements sont le produit des ordres, des politiques, des procédures et autres pressions externes à l'individu, d'où le caractère contraignant du lien (Wood et Alabanese, 1995). Pour une personne mobilisée, le lien affectif repose, selon les répondants à notre sondage, sur trois points d'ancrage psychologique: un attachement au travail (basé sur un idéal professionnel) qui incite à fournir des efforts d'amélioration continue, un attachement à la haute direction de l'organisation (basé sur une intériorisation des priorités organisationnelles) qui incite à fournir des efforts d'alignement stratégique et un attachement aux autres membres de l'organisation (basé sur une identification aux valeurs des différents groupes avec qui l'on travaille) qui incite à fournir des efforts de coordination et de coopération spontanée (voir la Figure 2). Inversement, une personne démobilisée est celle qui ne se sent plus préoccupée par l'idéal professionnel à la base d'un travail de qualité (détachement du travail), qui ne se sent plus concernée par les priorités de son organisation à la base d'un travail ayant une valeur ajoutée (détachement des leaders) et qui ne se sent plus solidaire des autres membres de l'organisation à la base d'un travail d'équipe (désaffiliation du groupe).

La première dimension psychologique à la base de l'état de mobilisation concerne le lien affectif qui unit l'individu à son travail (et, le cas échéant, à sa profession). Ce premier point d'ancrage psychologique, appelé «attachement au travail», touche à la notion d'idéal professionnel, terme qui n'est pas utilisé ici dans le sens strictement scientifique du terme, mais qui s'avère être une notion utile dans le cadre de cette réflexion pour représenter les opinions de plusieurs répondants. Selon eux, une personne mobilisée ressent un besoin de

Figure 2 - Les bases de la mobilisation



relever des défis professionnels et y retire un certain plaisir. Ce point d'ancrage se rapproche des concepts américains de *job involvement* et de *career commitment*. Le concept de *job involvement* qui pourrait être traduit par l'implication dans le travail (Kanungo, 1981) est défini comme «une croyance spécifique relative à sa relation avec son emploi actuel» (Kanungo, 1982) ou comme «l'importance accordée à son travail pour son image de soi» (Lodahl et Kejner, 1965). À ce propos, les répondants citent les expressions suivantes : «personne qui aime son travail», «personne intéressée par son travail», «personne qui exprime une passion» ou bien «personne qui est fière du travail qu'elle accomplit». L'idéal professionnel qui désigne le partage des objectifs et des valeurs professionnels se rapproche aussi de l'idée d'être lié professionnellement à son travail, ce qui fait référence au concept de *career/professional commitment*. Ce concept qui pourrait être traduit par l'identification à un métier ou à une profession a trait à «son attitude envers son métier ou sa profession» (Blau, 1988). L'idée d'être stimulé par des défis professionnels a souvent été mentionnée par les répondants : «personne qui est stimulée par ses projets», «personne qui relève des défis» ou bien «personne qui est motivée face aux défis nouveaux». Inversement, une personne démobilisée est détachée de son métier et a perdu le goût de relever des défis («la passion a disparu», «personne qui est peu stimulée par son travail» ou «personne qui n'a plus d'intérêt au mandat»). Dans notre modèle (voir la Figure 2), l'attachement au travail par le biais de l'idéal professionnel conduit à l'**engagement dans le travail**, c'est-à-dire à l'intention de déployer des efforts d'amélioration continue. Autrement dit, l'engagement dans le travail sonde dans quelle mesure un individu est prêt à déployer volontairement les énergies au-dessus de la normale pour améliorer la qualité de son travail, ce que Beer (1997, page 49) appelle *commitment to continuous improvement*.

La deuxième dimension psychologique à la base de l'état de mobilisation a trait au lien affectif existant entre l'individu et la mission de son organisation. Dans la mesure où les dirigeants en tant que leaders sont intimement associés à la mission de l'organisation, ce lien touche à la relation affective entre l'individu et la haute direction de l'organisation. Ce lien que, l'on pourrait appeler «attachement à la haute direction», est basé, entre autres, sur une **intérieurisation des priorités organisationnelles** et sur un partage de plusieurs valeurs économiques, éléments qui sont souvent imbriqués dans la notion même de projet d'entreprise. Un travailleur mobilisé qui se sent concerné par les valeurs économiques véhiculées par les dirigeants va chercher à intérioriser les priorités de l'organisation qui en découlent. À ce propos, les répondants utilisent les expressions suivantes : «personne qui s'intéresse aux orientations», «personne qui s'intéresse aux projets d'avenir», «personne qui a en tête les priorités de l'organisation», «personne qui comprend les enjeux», «personne qui fait sien les enjeux organisationnels» ou «personne qui épouse les objectifs». Inversement, un individu démobilisé demeure insensible aux priorités de son organisation («personne qui ne connaît pas les enjeux de l'entreprise»). Dans notre modèle, l'attachement à la haute direction par le biais de l'intériorisation des priorités organisationnelles conduit à l'**engagement stratégique**, c'est-à-dire à l'intention de déployer des efforts d'alignement pour faire un travail utile à l'organisation. L'engagement stratégique sonde donc si l'individu est prêt à fournir volontairement des efforts au-dessus de la normale pour aligner son travail sur les priorités et besoins de son organisation.

La dernière dimension psychologique à la base de l'état de mobilisation touche au lien affectif qui unit l'individu à la culture de l'organisation. Dans la mesure où les valeurs organisationnelles sont intimement reliées à celles des membres de l'organisation, ce lien touche à la relation affective entre l'individu et les autres membres de l'organisation (ou aux différents groupes de travail avec qui il travaille). Ce lien, appelé «attachement à la collectivité», est basé, entre autres, sur une **identification aux valeurs organisationnelles**. Le mot «identification» est utilisé ici dans le sens de désir d'affiliation (Hunt et Morgan, 1994) : un individu mobilisé est fier d'appartenir à un groupe (organisation vue sous l'angle social) et s'identifie à ses valeurs parce qu'il ressent une congruence entre ses propres valeurs et la culture du groupe. Les répondants utilisent des termes qui correspondent vraisemblablement à un attachement affectif envers les valeurs de l'organisation (une des dimensions affectives de l'*organizational commitment*) : «personne qui est fière de son organisation», «personne qui s'identifie à son organisation» ou «personne qui partage les valeurs de l'organisation». D'ailleurs, un des objectifs avoués des pratiques de gestion mobilisantes est justement d'accroître l'identification à l'organisation (Rondeau et Lemelin, 1991). Inversement, un individu démobilisé n'a plus à cœur d'appartenir à son organisation («personne qui est indifférente à son milieu de travail», «personne qui ne croit plus aux valeurs de l'entreprise» ou «personne qui parle de sa compagnie en utilisant *elle* au lieu de *nous*»). Dans notre modèle, l'attachement à sa collectivité par le biais de l'identification aux valeurs des membres conduit à l'**engagement collectif**, c'est-à-dire à l'intention de déployer des efforts de coordination. Ainsi, l'engagement collectif sonde si l'individu est prêt à fournir volontairement des efforts au-dessus de la normale pour se coordonner et coopérer avec les autres membres de son organisation. À ce propos, Beer (1997, page 50) confirme que la coordination — vitale pour assurer l'efficacité organisationnelle — est «a function of the company's cultural context». Enfin, notons que l'intériorisation des valeurs organisationnelles représente sans doute une dimension plus culturelle qui a des conséquences au niveau de l'implication sociale au sein de l'organisation (coopération) alors que l'intériorisation des priorités organisationnelles reflète davantage une dimension plus économique qui a des conséquences au niveau de la valeur ajoutée (alignement stratégique). En résumé, les principales différences entre les états de mobilisation et de démobilisation sont synthétisées dans le Tableau 2.

Tableau 2 - Synthèse des caractéristiques de l'état de mobilisation

ÉTAT DE MOBILISATION	ÉTAT DE DÉMOBILISATION
Manifestation de la mobilisation : Résultat global : Performance supérieure : Travail de qualité..... Travail avec une valeur ajoutée..... Travail d'équipe..... Investissement d'énergies : Efforts d'amélioration continue..... Efforts d'alignement stratégique..... Efforts de coordination spontanée.....	Résultat : Rendement laissant à désirer Pas ou peu de qualité du travail Pas ou peu de valeur ajoutée Pas ou peu de travail d'équipe Peu d'énergies : Défense du statu quo Intérêts personnels Repli sur soi
Dimension psychologique : Lien affectif..... Points d'ancrage psychologique : Attachement au travail..... Attachement à la haute direction..... Attachement à la collectivité..... Bases de l'ancrage : Idéal professionnel..... Intériorisation des priorités..... Identification aux valeurs organisationnelles..	Lien forcé Perte des points d'ancrage : Détachement du travail Détachement des leaders Détachement des membres (désaffiliation) Bases du détachement Perte de l'idéal professionnel Indifférence aux priorités Incrédulité dans les valeurs
Engagement global : Engagement dans le travail..... Engagement stratégique..... Engagement collectif.....	Désengagement global : Désengagement du travail Désengagement stratégique Désengagement collectif

En résumé, mobiliser les employés, c'est les inciter à améliorer la qualité de leur travail, à s'aligner sur les priorités organisationnelles et à se coordonner en mettant en place des pratiques de gestion qui les ne laissent pas indifférents, mais qui au contraire réussissent à les séduire. Se mobiliser, c'est accepter de faire confiance, voire de donner une partie de soi à l'organisation sans arrière-pensée parce qu'on fait confiance à l'organisation et que l'on sait que les retombées pour soi seront positives en assurant son propre succès personnel. Un employé mobilisé est séduit par des pratiques de gestion qui correspondent à ses valeurs, satisfont ses besoins et lui apportent des récompenses intrinsèques et extrinsèques. Traditionnellement, la reconnaissance pour de bons et loyaux services s'exprimait sous forme d'avantages comme des promotions, des primes, de sécurité d'emploi, etc. Dans le nouveau contexte de concurrence intense et des restructurations, des notions traditionnelles comme la sécurité d'emploi volent en éclats, ébranlant par le fait même la confiance des employés envers leur organisation. Pourtant, la mobilisation est encore possible, mais il faudra troquer la sécurité d'emploi contre un investissement en formation garant de l'«employabilité», l'avancement hiérarchique contre des emplois avec des défis, la reconnaissance basée sur le sacrifice et l'obéissance contre une reconnaissance fondée sur le dévouement exprimé en termes de mise au service de ses compétences, des décisions prises selon l'ancienneté contre des décisions prises selon la performance, la loyauté durable et inconditionnelle contre une mobilisation conditionnelle, le manque de communication contre une communication tous

azimuts, le mode de gestion autoritaire contre une gestion plus participative, etc. Bref un renouvellement de la gestion des ressources humaines se profile à l'horizon afin de mieux pouvoir répondre aux attentes des employés compétents. L'ancien contrat psychologique fondé sur un salaire raisonnable assorti d'une sécurité d'emploi blindée et d'une progression hiérarchique devra faire place à un nouveau contrat psychologique (Laabs, 1996). La perte de la sécurité d'emploi, le manque à gagner en termes de succès hiérarchique, de même que la responsabilité donnée aux employés de développer leurs compétences et de prendre en main leur carrière devront être compensées par des moyens de développement professionnel et individuel plus significatifs (Hall and Associates, 1996) et par d'autres formes de gratification (Caudron, 1996). Assurément la mobilisation des employés est à la portée des organisations, mais reste à déterminer la quantité d'efforts exceptionnels (c'est-à-dire au-dessus de la normale) que les décideurs vont demander de leur personnel et reste à savoir pendant combien de temps les employé(e)s pourront fournir de tels efforts. En tout cas, il ne faut surtout pas croire que gérer les employés sera plus facile qu'auparavant.

RÉFÉRENCES

- Arthur, J. B., «Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover», *Academy of Management Journal*, 37 (3), 1994, 670-687.
- Audet, M., Bélanger, L., Boivin, J., Déom, E. et Mercier, J., *La mobilisation des ressources humaines : tendances et impact*, Québec : PUL, 1986.
- Beer, M., «The transformation of the human resource function : Resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic rôle», *Human Resource Management*, 36 (1), 1997, 49-56.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D. et Walton, R., *Managing human assets*, New York : The Free Press, 1984.
- Belout, A. et Dolan, S. L., «L'évaluation des directions des ressources humaines dans le secteur public québécois», *Relations industrielles*, 51 (4), 1996, 726-755.
- Blau, G. J., «Further exploring the meaning and measurement of career commitment», *Journal of Vocational Behavior*, 32 (3), 1988, 284-297.
- Blau, G., Paul, A. et St. John, N., «On developing a general index of work commitment», *Journal of Vocational Behavior*, 42(3), 1993, 278-314.
- Brown, R. B., «Organizational commitment : clarifying the concept and simplifying the existing construct typology», *Journal of Vocational Behavior*, 49 (3), 1996, 230-251.
- Caudron, S., «Integrate workplace paradox», *Personnel Journal*, 75 (8), 1996, 68-71.
- Cotton, J. L., *Employee involvement*, Newbury Parks : SAGE, 1993.
- Dyer, L. et Reeves, T., «Human resource strategies and firm performance : what do we know and where do we need to go ?», *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 1995, 656-670.
- Flynn, G., «Attracting the right employees and keeping them», *Personnel Journal*, 73(12), 1994, 44-49.
- Guérin, G. et Wils, T., «La gestion des ressources humaines et des relations de travail peut-elle se renouveler sans changer les rôles des professionnels en ressources humaines et relations de travail ?», dans *La profession de spécialistes des ressources humaines et des relations de travail : transformations et perspectives d'avenir* (Document de recherche 96-6 : spécial colloque 1996), Hull : UQAH (Département de relations industrielles), 1996, 32-43.
- Guérin, G. et Wils, T., *La gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, 1992, Montréal : PUM.
- Guérin, G., Wils, T. et Lemire, L., «Le malaise professionnel : nature et mesure du concept», *Relations industrielles*, 51(1), 1996, 62-96.
- 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, D. et Associates, *The Career is Dead : Long Life the Career*, San-Francisco : Jossey-Bass, 1996.
- Heifetz, R. A. et Laurie, D. L. «The work of leadership», *Harvard Business Review*, 75 (1), 1997, 124-134.
- Hosmer, L. T., «Strategic planning as if ethics mattered», *Strategic Management Journal*, 15, 1994,

- Hunt, S. D. et Morgan, R. M., «Organizational commitment : one of many commitments or key mediating construct ?», *Academy of Management Journal*, 37 (6), 1994, 1568-1587.
- Kanungo, R. N., «Measurement of job and work involvement», *Journal of Applied Psychology*, 67 (3), 1982, 341-349.
- Kanungo, R. N., «Work alienation and involvement : problems and prospects», *International Review of Applied Psychology*, 30 (1), 1981, 1-15.
- Laabs, J. J., «Embrace today's New Deal», *Personnel Journal*, 75(8), 1996, 60-66.
- Laflamme, M., Goyette, J. et Mathieu, L., «Le gestionnaire en pleine mutation : les huit dimensions et comportements associés à la mobilisation des personnels», *Revue Organisation*, 5 (2), 1996, 65-76.
- Larouche, V., «Mobilisation des ressources humaines — orientations récentes», dans *La mobilisation des ressources humaines : tendances et impact* (éd. Audet et coll.), Québec : PUL, 1986, 31-51.
- Lawler, E., *High-involvement management*, San Francisco : Jossey-Bass, 1986.
- Lawler, E. E. et Mohrman, S. A., «High-involvement management», *Personnel*, 1989, 26-31.
- 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, 1990, 721-741.
- Lodahl, T. M. et Kejner, M., «The definition and measurement of job involvement», *Journal of Applied Psychology*, 49, 1965, 24-33.
- Mayer, R. C. et Schoorman, F. D. «Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment», *Academy of Management Review*, 35, 1992, 671-684.
- Meyer, J. P. et Allen, N. J., «Testing the «side-bet theory» of organizational commitment : some methodological considerations», *Journal of Applied Psychology*, 69, 1984, 372-378.
- Mialet, P., «Réussir la mobilisation de l'intelligence», *Personnel*, 1989, 14-16.
- Morrow, P., «Concept redundancy in organizational research : the case of work commitment», *Academy of Management Review*, 8, 1983, 486-500.
- Mowday, R., Steers, R. et Porter, L., «The measurement of organizational commitment», *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 1979, 224-247.
- Mueller, F., «Human resources as strategic assets : an evolutionary resource-based theory», *Journal of Management Studies*, 33 (6), 1996, 757-785.
- O'Reilly, C et Chatman, J., «Organizational commitment and psychological attachment : The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior», *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 1986, 492-499.
- Organ, D. W. et Konovsky, M., «Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior», *Journal of Applied Psychology*, 74 (1), 1989, 157-164.
- Osterman, P., «Skill, training, and work organizations in American establishments», *Industrial Relations*, 34(2), 1995, 125-146.
- Peretti, J. -M., *Tous D.R.H.*, Paris : Éditions d'organisation, 1996.
- Peyrat, D., «Pratiques de management des ressources humaines et implication des salariés : l'importance de la contingence organisationnelle», *Actes de congrès* (éd. G. Trépo), Jouy-en Josas : AGRH, 1993, 375-385.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. et Boulian, P., «Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians», *Journal of Applied Psychology*, 59, 1974, 603-609.
- Puffer, S. M., «Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission salespeople», *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 1987, 615-621.
- Reichers, A., «A review and reconceptualization of organizational commitment», *Academy of Management Review*, 10, 1985, 465-476.
- Rondeau, A. et Lemelin, M., «Pratiques de gestion mobilisatrices», *Gestion*, 16 (1), 1991, 26-32.
- Serieyx, H., *Mobiliser l'intelligence de l'entreprise*, Paris : Entreprise moderne d'édition, 1987.
- Smith, C. A., Organ, D. W. et Near, J. P., «Organizational citizenship behavior : its nature and antecedents», *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 1983, 653-663.
- Thévenet, M., *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris : Éditions Liaisons, 1992.
- Thévenet, M., «Impliquer ses collaborateurs», dans *Tous D.R.H.* , Peretti (éd.), Paris : Éditions d'organisation, 1996, 249-256.
- Tremblay, M., Rondeau, A., Lemelin, M. et Balkin, D., «L'influence des pratiques innovatrices en

milieu de travail sur la mobilisation des cols bleus», *Cahier de recherche 96-30*, Montréal : EDHEC, 1996.

Tremblay, M., Lemelin, M., Rondeau, A. et Lauzon, N., «Les stratégies de mobilisation des ressources humaines», *Colloque sur l'état de la mobilisation au Québec* (colloque animé par N. Gingras), Montréal : APRHQ, 1994.

Walton, R., «From «control» to «commitment» in the workplace», *Harvard Business Review*, 63 (2), 1985, 77-84.

Wils, T., Tremblay, M. et Guérin, G., «Repenser la mobilité intra-organisationnelle : une façon de contrer le plafonnement de carrière», *Gestion 2000*, 13 (1), 1997, 151-164.

Wood, S., «High commitment management and payment system», *Journal of Management Studies*, 33 (1), 1996, 53-77.

Wood, S. et Albanese, M. T., «Can we speak of high commitment management on the shop floor ?», *Journal of Management Studies*, 32 (2), 1995, 215-247.