

MESURER LES COMPORTEMENTS DE MOBILISATION AU SEIN DES ÉQUIPES DE TRAVAIL : UNE APPROCHE EXPLORATOIRE

Arnaud Bichon¹

Pour de nombreux auteurs et praticiens en organisation, il y aurait actuellement un accroissement du nombre des équipes de travail en entreprise. Afin d'être capable de s'adapter en temps réel aux modifications d'un environnement instable et imprévisible, les firmes seraient poussées à développer des formes de configuration organisationnelle plus souples et créatives (Trognon et Dessagne, 2003, p. 452). En fait, à travers des dispositifs collectifs comme les équipes semi-autonomes ou les équipes projet, on souhaite renforcer la coopération entre les salariés, le partage des connaissances et les prises d'initiatives, et focaliser les énergies vers la réalisation d'un objectif collectivement partagé.

Au-delà d'une simple coordination des tâches ou d'une relation d'entraide, expression d'une solidarité, les attentes managériales vis-à-vis des équipes de travail paraissent plus ambitieuses : il s'agit de modifier les représentations des salariés à l'égard de leurs contributions, c'est-à-dire de leur faire prendre conscience que celles-ci s'inscrivent dans une œuvre collective qui nécessite un travail synergique en équipe. « Une compétence nouvelle est maintenant exigée des employés, des ouvriers aux décideurs : celle de travailler coopérativement dans des équipes » (Glaser, 1994, p. 282). Ce sont donc les comportements de « mobilisation » déployés par les salariés au sein des équipes de travail qui paraissent être au cœur des dynamiques collectives, impliquant une convergence des efforts individuels vis-à-vis des projets collectifs.

Mais suffit-il d'insérer les salariés dans des équipes de travail pour qu'ils coopèrent ? Si une structure spécifique favorise le développement des

¹ Jeune chercheur, doctorant, CERAG, Université Grenoble II, France.
Courriel : arnaud.bichon@iut2.upmf-grenoble.fr

coopérations, elle ne crée pas par elle-même ces pratiques coopératives, chaque individu restant maître de son degré d'engagement collectif. Il semble donc important pour la fonction Ressources humaines d'appréhender la nature de la « mobilisation collective » afin d'identifier les éléments favorables à son émergence, pour pouvoir ensuite évaluer et stimuler les comportements qui vont dans ce sens.

Or, si depuis quelques années, le concept de « mobilisation des ressources humaines » est fréquemment utilisé par les professionnels de la fonction Personnel, un examen de la littérature académique montre que les sciences de gestion sont peu préoccupées par cette notion : les rares travaux actuels se limitent à une définition du concept (Wils *et al.*, 1998, p. 32 ; Guerrero et Sire, 2001, p. 86) et à une démarche typologique des différentes pratiques de GRH susceptibles de favoriser la mobilisation (Lawler *et al.*, 1992 ; Rondeau *et al.*, 1993 ; Barraud, 1999). Nous estimons qu'il y a lieu d'effectuer une analyse spécifique de la mobilisation afin de la distinguer de l'implication, notion voisine, car ce sont surtout les comportements que les salariés déploient volontairement entre eux dans les équipes de travail qu'il s'agit d'appréhender, de mesurer et d'encourager.

L'objet de cette communication est précisément de contribuer à l'enrichissement du concept de mobilisation collective. Dans un premier temps, nous nous efforcerons de clarifier la notion de « mobilisation collective », en la distinguant des concepts proches (section 1). Puis, une revue de la littérature consacrée au fonctionnement des équipes nous aidera à dessiner les contours de la mobilisation collective (section 2), avant d'en repérer les principales dimensions, via des entretiens semi-directifs (section 3).

1. PROPOSITION D'UNE DÉFINITION DE LA MOBILISATION COLLECTIVE

Pour Wils *et al.* (1998, p. 30), le concept de mobilisation peut se comprendre de deux manières². Selon une approche purement managériale, il correspond au **processus organisationnel de mobilisation**, c'est-à-dire à l'ensemble des pratiques de GRH mises en place par le management ; il désigne alors une démarche essentiellement prescriptive et descendante visant à « mobiliser le personnel » dans le sens des priorités organisationnelles. Ainsi, pour Louart et Beaucourt (1992, p. 55), la mobilisation est un « moyen de faire converger les efforts individuels, en les intégrant à une dynamique globale qui réponde aux objectifs de l'organisation. » Selon une optique individuelle, elle renvoie aux

² Compte tenu de l'ambiguïté de la langue française, le substantif « mobilisation » désigne à la fois l'« action de mobiliser » et l'« action de se mobiliser ».

comportements de mobilisation déployés par le salarié ; on s'intéresse alors à la manière dont celui-ci manifeste sa mobilisation. Autrement dit, on cherche à définir ce que signifie « se mobiliser » pour le personnel. En privilégiant ici cette deuxième acception du terme mobilisation, nous souhaitons nous placer du côté de l'acteur afin de cerner les comportements discrétionnaires³ qu'il adopte volontairement au sein des collectifs de travail.

Nous désignons par mobilisation collective l'**acte manifesté volontairement et intentionnellement par le salarié qui le conduit à faire des efforts dans le sens du travail d'équipe.**

Quelques précisions peuvent être apportées à cette définition. Tout d'abord, le terme de mobilisation contient une double signification en désignant simultanément une intensité d'action et une visée⁴.

- En effet, comme le signalent Wils *et al.* (1998, p. 31), un employé « mobilisé » caractérise avant tout quelqu'un qui déploie **délibérément** beaucoup d'énergies. L'action du salarié ne résulte plus d'une prescription, ni de la reproduction de modes opératoires, mais repose au contraire sur l'adoption de comportements discrétionnaires. Ces comportements volontaires, qui consistent à produire des efforts particuliers, renvoient à la liberté d'action et à l'initiative de l'individu. *A contrario*, un employé démobilisé n'est pas une personne qui manque d'énergie en soi, mais quelqu'un qui a volontairement choisi de réduire au maximum les énergies mises dans le travail. Il s'agit d'un employé désillusionné qui a démissionné intérieurement et qui se met en retrait (Guérin *et al.*, 2002, p. 65).

- Par ailleurs, la mobilisation est une notion à perspective finalisante, les énergies déployées étant canalisées vers un objectif à atteindre. Ainsi, Guerrero et Sire (2001, p. 84) insistent sur la visée collective propre à la notion de mobilisation. Pour eux, « un salarié mobilisé se caractérise par des actions orientées vers les objectifs du groupe et de l'entreprise. » Avec plus de précision, Wils *et al.* (1998, p. 31) distinguent trois types d'efforts : ceux tournés vers une amélioration continue du travail par des prises d'initiatives individuelles, ceux fournis pour aligner le travail sur les priorités organisationnelles, et enfin ceux qui ont trait à la coordination spontanée entre les membres d'une équipe (*voir* tableau 1 ci-dessous)

3 Un comportement discrétionnaire est un comportement à l'initiative de l'employé qui va au-delà des attentes de l'organisation. Diverses formes de comportements discrétionnaires ont été identifiées dans la littérature : extra-role behaviors, prosocial behaviors, organizational citizenship behaviors (Brief, Motowidlo, 1986, p. 711 ; Organ, 1994, p. 465).

4 Pour le Petit Larousse, « se mobiliser » consiste à « rassembler toute son énergie pour l'accomplissement de quelque chose ».

- c'est cette dernière catégorie d'efforts qui va nous intéresser plus particulièrement ici.

Tableau 1 :
Les trois orientations de la mobilisation (d'après Wils *al.*, 1998, p. 30-39)

Orientations	Conduites	Attitudes (bases psychologiques de la mobilisation)
Individuelle	Efforts d'amélioration continue (Travail de qualité)	Implication au travail (<i>Work Involvement</i>)
Collective	Efforts de coordination spontanée (Travail d'équipe)	Engagement collectif
Organisationnelle	Efforts d'alignement stratégique (Travail avec valeur ajoutée dans le sens des priorités organisationnelles)	Implication organisationnelle (<i>Organizational Commitment</i>)

La mobilisation collective d'un employé correspond donc, selon nous, à l'ensemble des conduites individuelles orientées vers le collectif de travail, la notion de conduite allant beaucoup plus loin que le terme de comportement en exprimant une autonomie de choix et une intentionnalité. Alors que les comportements peuvent être objectivables ou résulter d'apprentissages conditionnés, les conduites sont discrétionnaires en ce sens qu'elles résultent d'une liberté d'action de l'individu. En effet, l'idée de conduite renvoie à un sujet acteur et auteur de son comportement. Le salarié qui se construit une conduite ne va plus simplement se conformer à un modèle de référence mais va, au-delà, faire délibérément le choix d'adopter un comportement particulier que nous pourrions définir avec Boutinet (1993, p. 5) comme « un comportement orienté intentionnellement vers un but ».

Parmi ces conduites de mobilisation, certaines peuvent contribuer au bon fonctionnement de l'organisation, notamment lorsque le salarié centre ses efforts dans le sens des objectifs de l'entreprise. Pour les anglo-saxons, cette mobilisation, focalisée sur les priorités organisationnelles, peut s'exprimer par des

« comportements de citoyenneté organisationnelle »⁵ (Organ, 1994, p. 465). D'autres conduites traduisent les efforts déployés par le salarié dans son travail personnel. Celui-ci mobilise alors ses énergies pour satisfaire des objectifs individuels : prises d'initiative pour améliorer son travail, efforts pour progresser et développer ses compétences, etc. Ces différentes formes de mobilisation sont à distinguer de celle déployée dans le sens d'un travail d'équipe et que nous nommons « mobilisation collective ».

En outre, il convient également de bien distinguer la mobilisation du processus psychologique qui conduit à cet état (*voir* tableau 1). Alors que la mobilisation renvoie à la notion de conduite, les bases psychologiques de la mobilisation sont des attitudes qui poussent l'individu à fournir intentionnellement ces efforts⁶. Ainsi, l'implication au travail⁷ ou l'implication organisationnelle⁸ du salarié le prédisposent à des conduites de mobilisation individuelle ou organisationnelle. Toutefois, un salarié « impliqué » n'est pas nécessairement « mobilisé ». Il peut être profondément attaché à son travail ou à son entreprise sans pour autant que cet attachement l'amène à produire des efforts particuliers.

De même, nous aimerions insister sur la différence entre le concept de « mobilisation collective » et les notions d'« adhésion » ou d'« engagement collectif ». Un salarié peut très bien être mobilisé à l'égard de son équipe de travail sans partager le sens de l'action collective, ni adhérer aux valeurs dominantes du collectif, celui-ci faisant le choix d'être mobilisé afin de satisfaire un intérêt personnel. Il est donc nécessaire de distinguer la mobilisation collective des mécanismes attitudinaux d'« engagement collectif » qui suscitent une telle conduite. Ceux-ci peuvent refléter une rationalité instrumentale (agir pour atteindre un but) en se mobilisant pour défendre ses intérêts personnels, ou une

5 D. W. Organ (1994, p. 465) définit les comportements de citoyenneté organisationnelle comme des comportements discrétionnaires qui globalement contribuent au succès de l'organisation. Il répartit ces comportements en cinq grandes catégories : altruisme, professionnalisme, fair-play, vertu civique et courtoisie. Avec plus de précision, Hunt et Morgan (1994, p. 1570) estiment qu'il faut distinguer, parmi les comportements de citoyenneté organisationnelle, ceux qui bénéficient directement à l'organisation de ceux qui, dirigés prioritairement vers les individus, ne bénéficient qu'indirectement à l'organisation. Cela semble correspondre à notre distinction entre « mobilisation organisationnelle » et « mobilisation collective ».

6 Les concepts d'attitude et de conduite ne doivent pas être confondus. Alors que l'attitude correspond à un état mental prédisposant à l'action, la conduite désigne l'action proprement dite, c'est-à-dire un ensemble d'activités directement observables.

7 L'implication au travail (*work involvement*) traduit la force des liens unissant l'individu à son travail, c'est-à-dire son attachement.

8 L'implication organisationnelle (*organizational commitment*) désigne l'attachement du salarié à son entreprise. Il peut s'agir d'un attachement affectif qui amène l'employé à s'identifier à l'organisation, d'un attachement instrumental qui amène la personne à considérer le coût de renonciation associé au fait de rompre le lien avec l'organisation, ou d'un attachement moral par lequel la personne se sent obligée de maintenir le lien existant avec l'organisation (Allen et Meyer, 1990, p. 1-18).

expression de soi (agir pour exprimer son identité, ses croyances fondamentalement, ses valeurs) en s'identifiant et en adhérant à l'œuvre collective.

Cette distinction entre conduite et implication est importante pour le praticien qui souhaiterait développer la dynamique collective dans ses équipes. Encourager, mesurer et apprécier les conduites déployées par les employés dans le sens des collectifs de travail – conduites qui sont directement observables – semblent avoir une portée plus opérationnelle que de chercher à susciter l'adhésion à l'équipe par une évaluation du degré d'implication collective. Or, le professionnel des Ressources humaines qui souhaiterait mettre en place une politique visant à encourager les conduites de mobilisation collective se trouverait fort démuni devant l'absence d'instruments permettant de mesurer et de piloter celles-ci, alors qu'il existe une littérature abondante consacrée à la mesure de l'implication.

C'est la raison pour laquelle nous tentons, dans ce qui suit, d'ouvrir les voies d'une mesure de la mobilisation collective, à travers une approche exploratoire.

2. REVUE DE LITTÉRATURE : COHÉSION, COOPÉRATION ET INTERCOMPRÉHENSION, SOURCES DE MOBILISATION COLLECTIVE

L'objet de notre recherche est d'identifier les différents comportements développés volontairement par les salariés à l'égard de leur équipe de travail. Cela nous paraît déterminant quand le succès de certaines activités repose sur la dynamique collective. Or, cette dernière a fréquemment été étudiée à un niveau collectif, à travers l'analyse du fonctionnement de l'équipe, mais beaucoup plus rarement en partant des conduites déployées par les individus. Néanmoins, même s'il existe peu de travaux concernant les conduites individuelles orientées dans le sens du travail d'équipe, l'examen de la littérature consacrée au fonctionnement des groupes nous sera d'une aide précieuse afin de repérer les trois sources possibles de mobilisation collective, que nous confronterons à des données collectées lors d'entretiens semi-directifs.

Parmi le foisonnement des études sur le fonctionnement des équipes, nous pouvons distinguer trois grands « courants » qui expliquent la dynamique collective par la cohésion, la coopération ou l'intercompréhension.

2.1. Le lien social, source de cohésion

Ainsi, pour de nombreux auteurs, la dynamique collective repose avant tout sur un certain « esprit de corps », c'est-à-dire une certaine solidarité fondée sur la cohésion des « gens de métiers ». La mobilisation collective pourrait alors renvoyer à toute une dimension humaine et informelle où se construisent des relations sociales volontaires et durables. Ainsi, depuis les célèbres travaux des ateliers de Hawthorne, nous savons combien l'appétence relationnelle permet aux OS de renouer, au sein des lignes de montages, des affinités que l'isolement dans des postes individualisés avait brisé. Pour Sainsaulieu (1985, p. 174), la mobilisation collective des ouvriers renvoie à une sorte de modèle fusionnel des relations où le collectif est valorisé comme un refuge. De même, il souligne la grande richesse affective des relations entre pairs au sein des communautés professionnelles.

La lutte des classes a fortement marqué le contexte historique français. À la coordination formellement mise en place avait répondu une cohésion à tendance communautaire, c'est-à-dire une solidarité fondée sur une identité de métier : on s'entraide entre collègues parce qu'on fait le même métier, parce qu'on possède les mêmes savoirs à l'intérieur d'un corps professionnel très soudé. « Des compromis avaient pu installer des formes plutôt coopératives cultivant des organisations où les règles de métiers déterminaient, dans une relative autonomie, la nature des échanges entre travailleurs » (Voegele-Aussourd et Rozenblatt, 2000, p. 119).

2.2. La coopération, vecteur d'échanges volontaires de ressources

Aujourd'hui, la plupart des auteurs font reposer la dynamique collective sur la notion de coopération, en remplacement des principes de coordination ou de cohésion.

Tout d'abord, **la coopération se substitue aux modes de coordination** traditionnellement fondés sur une autorité *line* (supervision directe) ou *staff* (standardisation). Déjà Mintzberg (1990, p. 157) préconisait l'ajustement mutuel⁹ (c'est-à-dire la forme de coordination réalisée par « simple communication informelle ») pour les configurations organisationnelles qu'il appelle, à la suite

⁹ Dans son ouvrage intitulé *Le management* (1990), H. Mintzberg distingue six mécanismes de coordination avec l'ajustement mutuel : la supervision directe par la hiérarchie, la standardisation des procédés (le contenu du travail est spécifié ou programmé), la standardisation des résultats (performance attendue), la standardisation des qualifications et du savoir et la standardisation des normes (valeur et culture).

de Toffler, les « adhocraties ». Ces types d'organisation sont conçus notamment pour traiter les « innovations sophistiquées », car elles permettent de « fusionner les travaux d'experts appartenant à des disciplines diverses dans des groupes de projets. » Les efforts devant être tournés vers l'innovation, et non la routine, rendent la supervision directe et la standardisation impossibles. « La coordination doit être accomplie par ceux qui ont le savoir, c'est-à-dire les experts eux-mêmes et non pas ceux qui ont simplement l'autorité. Ce qui signifie qu'il [n'y a qu'un] mécanisme de coordination qui puisse s'appliquer : l'ajustement mutuel » (Mintzberg, 1990, p. 291). C'est donc la nature particulière des équipes de travail qui nécessite l'émergence de pratiques coopératives distinctes des modes de coordination classiques.

Pourtant, le concept d'ajustement mutuel n'épuise pas, selon nous, le thème de la coopération. Car s'il y a toujours dans l'entreprise la mise en place d'un mécanisme de coordination, il n'y a pas toujours de coopération, et cela pour deux raisons majeures, qui sont les principales différences entre ces deux notions : d'une part, parce que la coordination a un caractère programmable qui ne correspond pas à la coopération ; d'autre part, parce que la coordination est prescriptible alors que la coopération est volontaire (Capul, 1998, p. 62).

Ainsi, si le résultat de la coopération n'est jamais acquis au départ, l'issue d'une coordination est quant à elle généralement programmée à l'avance. Avec la coordination, il y a une mise en ordre de l'action collective à l'aide de dispositifs spécifiques, selon une rationalité *ex ante* (Neuville, 1998, p. 73). En revanche, la coopération n'est jamais donnée d'avance. Elle ne peut être programmée, car son intérêt est précisément de pouvoir faire face aux événements, au sens de Zarifian (1999)¹⁰, en rompant avec les routines établies. Aussi, le caractère structuré et rationnel de la coordination ne permet pas d'éliminer toutes les incertitudes, tous les aléas et toutes les perturbations (de Terssac et Lompré, 1994, p. 177). La coordination comporte des limites et ne peut se passer de l'initiative créatrice des hommes en interaction au sein des équipes. La coopération, définie comme une construction sociale, par opposition à la structuration et à la formalisation de la coordination, est donc indispensable à l'organisation.

Par ailleurs, la coopération désigne les liens que construisent volontairement entre eux des hommes afin de faire face à une situation nouvelle. En cela, elle s'oppose

¹⁰ Zarifian (1999) définit le concept d'événement comme « quelque chose qui survient de manière partiellement imprévue, surprenante, non programmée, mais importante pour le succès de l'activité productive ». Selon lui, le concept d'événement s'oppose totalement à celui d'opération de travail, tel qu'il était défini dans l'organisation taylorienne, c'est-à-dire comme un objet séparable du salarié, formalisé antérieurement à son exécution et programmé scientifiquement par avance.

également à la coordination, caractérisée par une obligation contractuelle et des structures formelles de contrôle. Alors que la coordination provient du management, la coopération repose, elle, sur la volonté des parties concernées. Il y a un caractère indéterminé dans la coopération : elle est le fruit des individus indépendamment de toutes structures. La coopération ne peut donc s'imposer ni par l'autorité hiérarchique, ni par la force de la tradition ; elle provient de l'initiative des individus¹¹.

La coopération se distingue également de la cohésion fondée sur une communauté de métier. En effet, en reprenant la terminologie de Durkheim (1893), nous pouvons dire que la coopération tente de substituer la solidarité organique à la solidarité mécanique. Pour le sociologue français, la coopération prend sa source dans la division du travail. « Coopérer, c'est se partager une tâche commune. Si cette dernière est divisée en tâches qualitativement similaires, quoique indispensables les unes aux autres, il y a division du travail simple ou du premier degré. Si elles sont de nature différente, il y a division du travail composée, spécialisation proprement dite » (Durkheim, 1893). Durkheim appelle « solidarité organique » cette forme de solidarité issue de la division du travail qui suppose que les individus, porteurs de fonctions distinctes et complémentaires, diffèrent les uns des autres, contrairement à la « solidarité mécanique » qui implique une ressemblance des individus. Cette distinction peut être, par exemple, encore plus marquée au sein des équipes projet, où la coopération, réalisée par des acteurs fonctionnellement différents, s'oppose à la cohésion, fondée sur une communauté de métier. Ce qui fait dire à Féron (2001, p. 545) que la coopération n'implique pas le « collectivisme ». « Si l'action menée de façon coopérative est perçue par son environnement comme "une", elle n'implique pas pour autant que l'identité des acteurs soit "unifiée" . » Cette forme de coopération repose au contraire sur le partage d'une volonté commune d'être ensemble dans l'altérité (Grima, 1996, p. 240).

2.3. L'intercompréhension, constructrice de sens

La notion de coopération est aujourd'hui enrichie par les travaux portant sur les processus d'**intercompréhension** au sein des collectifs de travail. Ainsi, pour des auteurs comme Zarifian (2001, p. 56), si la coopération ne se cristallise plus autour de règles homogènes portées par des collectifs de pairs stabilisés, elle se définit

11 Notons tout de même que si les logiques de coordination et de coopération se distinguent, elles n'en demeurent pas moins complémentaires. Grima (1996, p. 246) plaide ainsi pour « une organisation où la coopération dans les rapports interpersonnels et la coordination au niveau global se complètent », « des espaces de coopération insérés dans une logique de coordination, fixant des objectifs non négociables dans leurs finalités économiques ».

maintenant par une « communauté d'action ». C'est alors la situation affrontée en commun qui fait naître la mobilisation collective. Les salariés ont à juger conjointement de la validité réciproque des initiatives qu'ils prennent au sein de leurs interactions mutuelles, face à une gamme de situations.

La coopération n'est plus à confondre avec la solidarité fondée sur des liens affectifs. Même si la dimension affective n'est pas à exclure des relations interpersonnelles, la coopération prend davantage sa source dans une intercompréhension collective. Dans cette perspective, elle repose sur le débat, le développement d'une rationalité interactive, un accord social construit dans les prises de paroles et les expériences de confrontation. Pour Thuderoz (1995, p. 330), il s'agit d'un « nouvel agir en commun », c'est-à-dire « de nouvelles façons de s'organiser et de coopérer, sur fond de prise de paroles et d'échanges communicationnels. »

Selon Zarifian (1995, p. 63), la mobilisation collective peut être vue comme un « espace d'intersubjectivité » où l'on construit une compréhension réciproque et des accords solides. Le sociologue oppose d'ailleurs à la version pauvre de la coopération (représentative d'un simple ajustement mutuel) une version riche où il s'agit « de travailler ensemble, de développer tout un espace d'intersubjectivité, c'est-à-dire une compréhension réciproque et des accords solides sur la nature des problèmes à traiter et des savoirs à développer, l'identité des objectifs, le sens donné aux actions et la convergence des mobiles des individus qui agissent ensemble (qui est beaucoup plus que la simple convergence des actes) . »

Lors de ces échanges, il y a création d'un « référentiel opératif commun » (de Terssac et Lompré, 1994, p. 189), c'est-à-dire développement d'une intelligibilité collective. Il s'agit pour le salarié de s'efforcer de comprendre les enjeux et le rôle d'autrui dans l'action collective afin d'accéder à une compréhension globale de l'activité qu'il contribue à coconstruire. À la suite de Mead (1934)¹², de nombreux auteurs considèrent d'ailleurs que l'introduction d'un but supérieur est la clé pour produire la coopération entre des individus ayant des intérêts divergents. Ainsi, pour Picq et Retour (2001, p. 33), « le préalable au développement de la coopération est de construire une représentation commune, des objectifs partagés et des règles d'organisation propres à l'équipe et acceptées de tous. »

Finalement, cette revue de littérature nous a permis de montrer la complexité à laquelle peut renvoyer la notion de « mobilisation collective », qui exprime bien

12 « The sense of teamwork is found when all are working towards a common end and everyone has a sense of the common end interpenetrating the particular function wish he [she] is carrying on » (Mead, 1934).

plus que de simples relations informelles, en désignant simultanément des efforts de sociabilité, de coopération et d'intercompréhension, ce que semblent confirmer les entretiens semi-directifs que nous avons menés.

3. LES TROIS DIMENSIONS DE LA MOBILISATION COLLECTIVE

Encadré méthodologique

Afin d'appréhender la diversité des comportements de mobilisation collective déployés par les salariés, nous avons réalisé durant les mois de janvier et février 2004, 20 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 45 minutes, au sein d'une entreprise du secteur des sociétés de services et d'ingénierie informatiques. Le choix de cette entreprise se justifie par le fait qu'elle emploie les équipes-projets comme principal mode de fonctionnement, pour lesquelles la réussite repose grandement sur le succès de la dynamique collective. Sept chefs de projets et 13 techniciens / ingénieurs ont été interrogés sur les conduites qu'ils observent ou qu'ils mettent en œuvre au sein de leurs équipes-projets, et sur leurs perceptions de ce qu'est ou de ce que devrait être un « comportement mobilisé ».

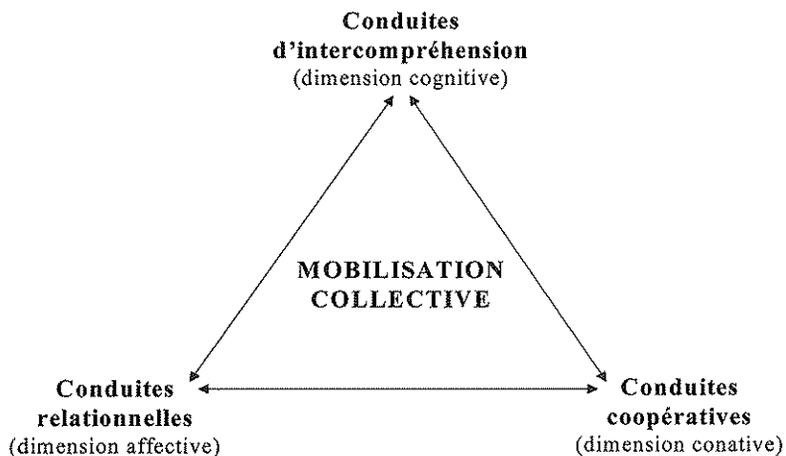
Notre démarche était exploratoire et visait deux grands objectifs. Le premier consistait à proposer une définition de la mobilisation collective. Pour cela, les salariés étaient invités à s'exprimer sur leur compréhension du concept, et à le comparer avec d'autres notions (coopération, implication, etc.) Nous les avons également interrogés sur la différence qu'ils percevaient entre ce qui relève d'incitations managériales au travail collectif et ce qui provient d'initiatives individuelles. Le deuxième thème abordé lors des entretiens visait à rechercher les dimensions caractéristiques de la mobilisation collective. Nous avons demandé aux salariés de décrire les comportements représentatifs d'un employé mobilisé dans son équipe (et, *a contrario*, d'un employé démobilisé). Nous les avons également encouragés à raconter et à dépeindre les situations de travail concrètes pour lesquelles ces comportements de mobilisation sont déployés.

Après avoir retranscrit tous les entretiens, nous avons réalisé un codage thématique avec le logiciel Nud*Ist, en nous aidant des éléments repérés dans la littérature. Nous avons procédé à une analyse qualitative de contenu de ces entretiens, en comparant les descriptions et les argumentations des différents salariés, puis colligé les données collectées, dans le but de faire émerger les dimensions caractéristiques de la mobilisation collective.

Pour faire suite à nos entretiens, confrontés à notre revue de littérature, nous considérons que la mobilisation collective peut être appréhendée à travers trois

dimensions, selon des approches affective, conative ou cognitive. Comme l'illustre la figure 1 ci-dessous, trois types d'efforts, révélateurs des différentes conduites individuelles à l'égard de l'équipe de travail, peuvent être distingués : les efforts déployés en vue de tisser des liens au sein de l'équipe que nous pourrions appeler **conduites relationnelles**, les efforts déployés pour collaborer spontanément avec les autres membres du collectif ou **conduites coopératives** et les efforts déployés pour comprendre le sens de l'action collective ou **conduites d'intercompréhension**.

Figure 1 :
Les trois dimensions de la mobilisation collective



3.1. Les conduites relationnelles

Cette première dimension de la mobilisation collective renvoie aux efforts affectifs de communication et de sociabilité déployés par les individus entre eux au sein du collectif de travail. Comme l'exprime Pagès (1984), « toujours et d'emblée, la relation humaine est affective. Elle représente une sensibilité à l'autre, un souci, une assistance. Ces mots ne signifient nulle émotion particulière, mais le fondement de toutes les émotions. Ils signifient que l'être humain est, vis-à-vis des autres, en état permanent de non-indifférence, de disponibilité ou de réceptivité. » La relation humaine donne l'autre dans son altérité. Elle suppose donc la reconnaissance d'une personne dans autrui, douée d'individualité et d'autonomie. Dans cette perspective, nous disons que l'employé est mobilisé à l'égard de son collectif de travail lorsqu'il produit des efforts pour tisser des liens, lorsqu'il cherche à connaître autrui dans son altérité en communiquant ou en vivant avec

lui des « expériences »¹³. C'est donc quelqu'un qui s'efforce d'« aller vers les autres », qui tente d'« instaurer un climat de confiance » ou de convivialité, qui peut apporter à autrui son « soutien moral » lors de situations difficiles, ou qui cherche à « intégrer les nouveaux membres de l'équipe ». Ce peut être également quelqu'un qui, lorsqu'il n'a pas d'affinités avec un collègue, s'efforce de « prendre sur lui » ou fait preuve de « diplomatie ». *A contrario*, les salariés démobilisés sont « ceux qui se ferment à l'autre » ou « qui disent : "je n'ai pas le temps de faire une réunion" ou "je n'ai pas le temps de parler avec toi". »

Ainsi, les conduites d'**attachement**¹⁴ correspondent à un haut degré de mobilisation collective en ce qu'ils correspondent à l'état d'un salarié qui cherche à se lier avec les membres de son groupe. Inversement, le **détachement** ou l'indifférence traduisent les conduites d'un salarié démobilisé dans la mesure où celui-ci préfère travailler sans relations particulières avec autrui.

Les propos tenus par ce développeur en informatique, acteur d'une équipe-projet, illustrent bien la distinction entre les conduites d'attachement et de détachement :

Il y a des commerciaux avec qui je discute, que j'apprécie simplement pour leur personne. C'est un aspect communication, une dimension humaine. Ça permet aussi de se faire connaître et de se faire apprécier. Alors que moi, en parallèle, par exemple, j'ai entendu qu'il n'y a pas du tout de liens, qu'il y a un clivage entre les commerciaux et les développeurs. Je ne trouve pas ça du tout vrai. [...] Moi, j'essaie de ne pas être bloqué par rapport à ça, parce que c'est sûr que ça ne fait pas avancer les choses... Par exemple, au niveau des meetings, pour essayer de communiquer entre les différentes hiérarchies, il y a des petits-déjeuners qui sont faits. Sur intranet, il y a des messages qui passent : « Qui est intéressé pour participer à un petit-déjeuner ? » Il y a des gens qui ne répondent pas, déjà. Après, je veux dire, il ne faut pas que ces personnes-là viennent se plaindre qu'il n'y a pas de communications, parce qu'ils ne répondent pas aux invitations qu'on leur propose. C'est le genre de truc auquel je vais, même si je n'ai pas grand-chose à dire sur le moment, pour au moins avoir un minimum de liens et pour se tenir au courant.

13 Dans ce qui suit, les termes ou phrases mis entre guillemets renvoient à des propos tenus par les personnes que nous avons interrogées.

14 Nous utilisons ici le terme d'attachement non pas dans son acception attitudinale mais pour désigner les conduites relationnelles visant la recherche de relations à autrui afin de mieux le connaître ou afin de se faire connaître de lui.

3.2. Les conduites coopératives

Cette seconde dimension de la mobilisation collective a trait au degré d'investissement de l'employé dans l'action collective proprement dite. Lorsqu'ils coopèrent, les salariés échangent volontairement entre eux des ressources et des informations et agissent conjointement afin de concourir à une œuvre commune. L'employé mobilisé désigne alors une personne qui fait l'effort de travailler en interaction avec ses collègues et qui s'implique activement dans les prises de décision inhérentes au travail collectif. Il s'agit d'un véritable « collaborateur » qui a le sens du partage dans la mesure où il s'adonne consciemment et délibérément à une activité complémentaire de celle d'autres personnes. La coopération se manifeste par des conduites d'échanges (partages de ressources, efforts pour coordonner son travail avec celui des autres membres) et d'assistance mutuelle (entraides et encouragements).

Est particulièrement mobilisé le salarié qui apporte volontiers de l'aide aux membres de son équipe, qui « enseigne des choses », qui « partage les pratiques qu'il a expérimentées » ou les informations qu'il détient, ou qui fait l'effort de demander à son tour de l'aide lorsqu'il est confronté à des difficultés.

À l'opposé, il est possible de repérer les comportements qui jouent contre la mobilisation collective, comme par exemple la paresse sociale (*social loafing*) ou le comportement de passager clandestin (*free riding*) (Wagner, 1995, p. 152). Dans ce cas, la personne démobilisée fait preuve de « mauvaise volonté » à l'égard de l'action collective, préfère le repli sur soi et tend à travailler seule en adoptant une **conduite de retrait** vis-à-vis de son équipe. Comme l'indiquent Wils *et al.* (1998, p. 32), « un employé mobilisé travaille plus volontiers solidairement tandis qu'une personne démobilisée travaille plus volontiers solitairement. » Entre ces deux extrêmes, l'employé peut faire le choix de **comportements d'ajustement mutuel** en limitant sa collaboration aux obligations contractuelles (prescriptions) sans prises d'initiatives, ni volonté particulière.

3.3. Les conduites d'intercompréhension

Il ne suffit pas de communiquer ou de coopérer pour comprendre autrui ou être compris d'autrui. Au delà des efforts de sociabilité et de coopération, la mobilisation collective peut également désigner les énergies déployées par l'employé pour comprendre le sens de l'action collective. La compétence et la performance d'une équipe de travail ne résultent pas de la simple juxtaposition des compétences et performances individuelles : elles sont une affaire collective. Pour cette raison, coupler l'individuel et le collectif devient un enjeu important. Il

est donc nécessaire pour le salarié de développer à la fois une intelligibilité individuelle et une intelligibilité collective afin que la prise de conscience individuelle s'inscrive dans une compréhension globale. La juxtaposition de projets individuels ne suffit pas pour constituer un projet collectif cohérent. La conscience du tout doit orienter et canaliser la conscience de soi.

Selon cette optique, le salarié mobilisé est celui qui cherche à développer une vision globale de l'activité et donc à connaître ce qui se passe en amont et en aval de ses contributions. La personne mobilisée peut aussi s'efforcer d'anticiper avec autrui les difficultés de l'action collective ou tenter de définir une perspective pour le long terme. Elle adopte alors des conduites d'intercompréhension qui lui permettent d'accéder à une représentation commune de l'action collective qu'elle contribue à coconstruire avec autrui. Cela passe notamment par des conduites d'ouverture ou d'influence mutuelle (consultation des idées et perspectives des autres, intégration des points de vue opposés pour créer de nouvelles solutions) et de négociation de conflits (discussion directe des problèmes avec autrui pour développer un accord bénéfique mutuel), conduites qui permettent à l'individu de retrouver un sens à son travail, en luttant contre la fragmentation des tâches.

En fait, la relation au sens du travail peut apparaître sous trois formes différentes qui se situent dans un continuum : le sens qui est directement lié à l'emplacement de travail et à la tâche, le sens qui renvoie à l'interrelation avec les autres membres de l'équipe de travail et le sens qui relie un travail particulier à l'environnement global de l'organisation. L'individu est particulièrement mobilisé lorsqu'il s'efforce d'accéder à ces deux derniers niveaux de sens en tentant de comprendre les enjeux et le rôle de chacun dans le travail collectif (**intelligibilité interindividuelle**) ou en s'efforçant de relier la finalité de l'action collective à laquelle il contribue aux missions organisationnelles (**intelligibilité collective**). À l'opposé, le salarié est démobilisé vis-à-vis de son équipe lorsqu'il ne produit pas d'effort particulier pour comprendre le rôle des autres membres et les enjeux de l'action collective. Au mieux, il limite ses efforts à la compréhension des tâches qui lui sont explicitement demandées (**intelligibilité individuelle**). L'employé démobilisé peut alors s'enfermer dans un certain hermétisme en restant prisonnier de son propre cadre de référence qu'il utilise, sans jamais le remettre en question, pour communiquer avec autrui ou pour interpréter ce que dit autrui, ceci pouvant conduire à de véritables « dialogues de sourds ».

3.4. Synthèse et discussion

Tableau 2 :

Synthèse des caractéristiques de la mobilisation collective

	ÉTAT DE DÉMOBILISATION		ÉTAT DE MOBILISATION	
Dimension affective Efforts pour tisser des liens avec les autres membres du collectif de travail - efforts de sociabilité - conduites relationnelles - communication	Détachement Indifférence Le salarié travaille avec des gens sans engager de relations particulières.	Affabilité Obligeance Le salarié engage des relations civiles et courtoises avec ses collègues.	Attachement <i>Appétence relationnelle</i> Le salarié travaille avec des gens qu'il connaît et qu'il apprécie et avec lesquels il partage des expériences communes.	
Dimension conative Efforts pour collaborer avec les autres membres du collectif de travail - efforts de coordination spontanée - échanges de ressources - assistance mutuelle	Conduite de retrait <u>Situation d'indépendance</u> Le salarié ne fait aucun effort pour collaborer avec autrui.	Comportement d'ajustement mutuel <u>Situation d'interdépendance</u> Le salarié limite sa collaboration aux obligations contractuelles (prescriptions) sans prises d'initiatives, ni volonté particulière.	Conduite coopérative <u>Situation d'interaction</u> Le salarié prend des initiatives pour collaborer spontanément avec autrui.	
Dimension cognitive Efforts pour comprendre l'action des autres membres du collectif de travail et le sens de l'action collective - ouverture d'esprit - influence mutuelle - négociation de conflits	Intelligibilité individuelle <u>Hermétisme et « dialogue de sourds »</u> Le salarié maîtrise et comprend les tâches qui lui sont demandées sans percevoir ou comprendre les enjeux de sa contribution pour l'action collective. Le salarié est prisonnier de son propre cadre de référence et/ou n'arrive pas à accéder à celui d'autrui.	Intelligibilité interindividuelle <u>Intercompréhension</u> Le salarié fait l'effort de comprendre les enjeux et le rôle des autres membres dans l'action collective. Il s'efforce de comprendre ce qu'il se passe en amont et en aval de ses contributions. Il cherche à comprendre les autres membres de l'équipe ou à se faire comprendre d'eux.	Intelligibilité collective <u>Compréhension globale</u> Le salarié s'efforce d'accéder à une représentation commune de l'action collective qu'il contribue à co-construire avec les autres membres. Le salarié tente de relier l'action collective aux priorités organisationnelles	

La mobilisation collective représente donc le fait de déployer volontairement des efforts de sociabilité, de coopération ou d'intercompréhension. Comme l'illustre la figure 1 précédente, ces trois dimensions interagissent de manière complexe de telle sorte qu'elles peuvent se renforcer mutuellement. Ce sont par exemple les

efforts d'intercompréhension déployés par les salariés qui permettent de lutter contre la peur de l'échec ou la peur de dévoiler ses zones d'incompétences. En réduisant la méconnaissance et l'ignorance réciproque, les relations et les communications intersubjectives jettent des ponts entre les hommes, ce qui favorise la coopération et la consolidation des liens sociaux. Chacun prend peu à peu conscience des possibilités d'action en commun à mesure que se développe l'apprentissage par chacun des contraintes d'autrui. D'un autre côté, c'est avec le dialogue et le débat que les représentations et les compréhensions des individus peuvent évoluer. L'accession à une représentation commune est réalisée par le processus dynamique d'interactions au cours duquel disparaissent les ambiguïtés et les conflits de rôles. S'efforcer de tisser des liens, échanger spontanément des ressources et faire preuve d'assistance mutuelle avec ses collègues permettent l'instauration d'un climat de confiance, préalable à l'intercompréhension.

La complexité des relations entre ces trois types de conduites est assez bien exprimée par cette technicienne en informatique intervenant dans une équipe projet :

Le fait de développer un peu plus le relationnel, qu'on s'entende bien, je trouve que ça apporte un progrès dans sa façon de travailler avec des gens. Plus on travaille avec des gens, plus on arrondit facilement les angles, et la communication devient plus aisée, en fait... Mais il faut être un peu ouvert, hein... Ce n'est pas parce qu'on parle tout le temps qu'on s'améliore. C'est un échange, en fait : en écoutant l'autre, en se rendant compte de ce qu'on lui dit, de l'impact que ça a, oui, effectivement, on s'améliore.

On le voit, les relations entre ces trois dimensions semblent fort complexes et font système. Toutefois, nous ne pensons pas qu'il faille nécessairement la simultanéité de ces trois types de conduites pour qu'il y ait mobilisation collective. À titre d'exemple, un salarié peut très bien être mobilisé à l'égard de son collectif de travail parce qu'il déploie des efforts d'interaction et d'intercompréhension bien qu'il ne cherche pas à créer de relations affectives avec ses collègues.

Nous pensons donc que la mobilisation collective pourra prendre diverses formes en fonction de l'acuité des conduites relationnelles, coopératives ou intersubjectives. Ainsi, pour un groupe d'OS œuvrant sur une chaîne de montage, on peut supposer, avec Sainsaulieu (1987, p. 173), que la mobilisation collective sera davantage caractérisée par « des relations intensément affectives, mais peu axées sur le débat d'idées », alors que dans une équipe d'agents techniques professionnels, la mobilisation collective devrait davantage être « marquée par la grande richesse affective et cognitive ». Dans les équipes semi-autonomes, la

mobilisation collective devrait surtout prendre appui sur les conduites coopératives. Enfin, pour les équipes projet, nos entretiens nous laissent penser que la mobilisation collective s'adosse moins sur le déploiement de relations affectives que sur la mise en œuvre de deux formes de conduites complémentaires : les conduites de coopération qui, par échanges volontaires d'informations et de ressources, favorisent la cohérence technique des tâches à réaliser, et les conduites d'intercompréhension qui permettent la construction d'une représentation commune, le développement d'une intelligibilité collective.

Repérer les différentes dimensions de la mobilisation collective a un intérêt sur le plan des pratiques professionnelles. Tout d'abord, cela pourrait permettre aux praticiens des ressources humaines, soucieux de renforcer les dynamiques d'équipes, d'affiner leurs outils d'appréciation du personnel dans le sens d'une meilleure évaluation des contributions individuelles au travail collectif. Souvent, les critères d'appréciation définis dans les supports d'entretien manquent de précision et peuvent faire l'objet d'interprétations plurivoques de la part des évaluateurs. C'est notamment le cas lorsque le personnel est évalué sur la base d'un seul item, comme par exemple l'« esprit d'équipe », censé couvrir l'ensemble des conduites de mobilisation collective. L'approche que nous avons développée ici pourrait également aider à proposer des outils aux managers d'équipe, leur permettant de repérer et de signifier à leurs employés les « dimensions » sur lesquelles ces derniers auraient des marges de progrès à réaliser.

Au delà du fait que la mobilisation collective recouvre une diversité de conduites, notre étude montre la difficulté de mesurer celles-ci. Puisqu'il s'agit d'encourager des comportements discrétionnaires, et non de contrôler l'exécution de tâches prescrites, il ne s'agit plus pour le praticien d'évaluer l'adoption de gestes élémentaires préalablement définis. La difficulté est donc de parvenir à mesurer des comportements qui ne peuvent être programmés à l'avance. C'est ce que nous avons cherché à montrer dans cette étude exploratoire, en employant le concept de conduite. Nous avons voulu signifier ainsi qu'il ne s'agit plus de mesurer le contenu des comportements, mais plutôt de jauger la visée collective et l'intensité des contributions individuelles.

CONCLUSION

Nous avons tenté dans cette communication d'enrichir la notion de mobilisation en nous plaçant du côté de l'individu, alors que dans les pratiques ou dans la plupart des contributions académiques, elle est souvent assimilée à une démarche prescriptive et descendante. L'origine militaire de ce terme peut en effet laisser penser que la mobilisation peut se décréter. Ainsi, pour Laflamme (1998, p. 89), la mobilisation est une démarche visant à « canaliser les efforts et les énergies des individus et des groupes afin que ces derniers atteignent un ou des objectifs identifiés par l'organisation et qu'ils maintiennent leurs efforts pendant une certaine période. » Or, cette conception purement organisationnelle ne renvoie pas au libre arbitre du salarié. La mobilisation, fondée sur la liberté d'adhésion de chacun, ne peut être obtenue en dehors d'un cadre contractuel. On ne peut concevoir de l'extérieur, c'est-à-dire sans discussion avec le personnel, quelque chose qui va soi-disant le mobiliser, sinon cela risque d'être perçu comme une manipulation ou une injonction paradoxale (Guerrero, Sire, 2001, p. 87).

Nous nous sommes plus particulièrement intéressé ici à la mobilisation **collective** des salariés, c'est-à-dire à leurs conduites orientées dans le sens de l'équipe de travail. Nous nous sommes efforcé d'en repérer les dimensions caractéristiques, à savoir les dimensions affective, conative et cognitive. Cette proposition de définition est le résultat d'une série d'entretiens semi-directifs combinée à une étude bibliographique ; bien sûr, les dimensions identifiées mériteraient d'être validées empiriquement par l'intermédiaire d'un questionnaire. Malgré tout, nous pensons que cette définition permet d'ores et déjà de se représenter différentes formes de mobilisation collective en fonction des éléments de contingences caractérisant les divers collectifs de travail.

Pour le professionnel des ressources humaines, ceci n'est pas sans conséquences sur les politiques qu'il doit mettre en œuvre. Notamment, cela questionne la tendance actuelle de recourir à des outils toujours plus individualisés, d'abord dans le but de stimuler la performance individuelle, puis, plus récemment, pour faire progresser les compétences des salariés. N'est-il pas surprenant de vouloir favoriser l'individualisation quand les nouvelles formes de structure du travail privilégient l'effort collectif et le travail en équipe ?

RÉFÉRENCES

Allen, N. J. et J. P. Meyer. 1990. « The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 62, n°1, p. 1-18.

- Barraud, V.** 1999. « Une typologie des pratiques de mobilisation destinées aux non-cadres dans les entreprises françaises », Actes du Xe congrès de l'AGRH, Lyon, p. 89-102.
- Boutinet, J-P.** 1993. *Psychologie des conduites à projet*, Paris, PUF.
- Brief, A. P. et S. J. Motowidlo.** 1986. « Prosocial organizational behaviors », *Academy of Management Review*, vol. 11, n°4, p. 710-725.
- Capul, J-Y.** 1998. « Des organisations transversales à la coopération dans l'entreprise », *Cahiers français*, n° 287, p. 57-65.
- Durkheim, E.** 1893. *De la division du travail social*, Paris, F. Alcan.
- Féron, M.** 2001. « NTIC et apprentissage de la coopération », Actes du XIIème congrès de l'AGRH, Lièges, p. 542-557.
- Glaser, S.** 1994. « Treamwork and communication : a 3-year case study of change », *Management Communication Quarterly*, vol. 7, n°2, p. 282-296.
- Grima, F.** 1996. « Complémentarité et substituabilité des logiques de coordination et de coopération : les limites d'une survalorisation de la coopération », Actes du VIIème congrès de l'AGRH, Paris, p. 237-247.
- Guerrero, S. et B. Sire.** 2001. « La notion de mobilisation en GRH », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°40, p. 82-90.
- Guérin, G., T. Wils et L. Lemire.** 2002. « Démobilisation chez les professionnels salariés : une mise à l'épreuve du modèle des attentes insatisfaites », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°44, p. 64-79.
- Hunt, S. D. et R. M. Morgan.** 1994. « Organizational commitment : one of many commitments or key mediating construct ? », *Academy of Management Journal*, vol. 37, n°6, p. 1568-1587.
- Laflamme, R.** 1998. « Mobilisation ou manipulation ? », dans *Mobilisation et efficacité au travail*, Actes du 9ème congrès de l'AIPTLF, R. Laflamme (dir.), Cap-Rouge, Presse Inter Universitaire, p. 87-96.
- Lawler, E. E., S. A. Mohrman et G.E. Ledford.** 1992. *Employee involvement and total quality management : practices and results in Fortune 1000 companies*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Louart, P. et C. Beaucourt.** 1992. « Logiques individuelles et politiques de mobilisation en entreprise », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°5/6, p. 55-72.
- Mintzberg, H.** 1990. *Le management, Voyage au centre des organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- Neuville, J-P.** 1998. « La tentation opportuniste : Figure et dynamique de la coopération inter-individuelle dans le partenariat industriel », *Revue Française de Sociologie*, vol. 39, n°1, p. 71-103.
- Organ, D. W.** 1994. « Personality and organizational citizenship behavior », *Journal of Management*, vol. 28, n°2, p. 465-478.
- Pagès, M.** 1984. *La vie affective des groupes. Esquisse d'une théorie de la relation humaine*, Paris, Dunod.
- Picq, T. et D. Retour.** 2001. « La coopération dans les organisations par projets », *Personnel*, n°417, p. 29-39.

- Rondeau, A, M. Lemelin, N. Lauzon.** 1993. « Les pratiques de mobilisation : vers une typologie d'activités favorisant l'implication au travail et l'engagement organisationnel », Actes du congrès de l'Association des Sciences Administratives du Canada, Montréal, 15 p.
- Sainsaulieu, R.** 1987. *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Dalloz.
- Terressac de, G. et N. Lompré.** 1994. « Coordination et coopération dans les organisations », dans B. Pavard, *Systèmes coopératifs : de la modélisation à la conception*, Toulouse, Octarès Editions, p. 175-201.
- Thuderoz, C.** 1995. « Du lien social dans l'entreprise. Travail et individualisme coopératif », *Revue Française de Sociologie*, Vol. 36, n°2, p. 325-354.
- Trognon, A. et L. Dessagne.** 2003. « Les équipes de travail », dans J. Allouche (dir.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, p. 452-465.
- Voegele-Aussourd, S. et P. Rozenblatt.** 2000. « La compétence contre la coopération : l'invention de la modernité dans une PME de la métallurgie », dans *Le mirage de la compétence*, P. Rozenblatt (dir.), Paris, Editions Syllepse, p. 117-132.
- Wagner, J. A.** 1995. « Studies of Individualism-Collectivism : Effects on cooperation in groups », *Academy of Management Journal*, vol. 38, n°1, p. 152-172.
- Wills, T. et al.** 1998. « 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.
- Zarifian, P.** 1995. *Le travail et l'événement, essai sociologique sur le travail industriel à l'époque actuelle*, Paris, L'Harmattan.
- Zarifian, P.** 2001. *Le modèle de la compétence*, Paris, Éditions Liaisons.

