

# La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous

Michel Tremblay et Thierry Wils

Le *Multidictionnaire* définit la «mobilisation» comme l'«action de mettre une armée sur le pied de guerre» et le verbe «mobiliser» comme le fait d'«ordonner aux hommes de se joindre à l'armée en cas de guerre» (2003 : 943). D'aucuns peuvent trouver curieuse, voire troublante, l'idée de vouloir transposer cette association de mots – guerre et mobilisation – dans le monde des organisations civiles. Pourtant, ce n'est sans doute pas le fruit du hasard, car les organisations ont vécu une fin de siècle difficile.

On pourrait situer l'engouement pour la mobilisation au début des années 1990, années durant lesquelles l'intensification de la concurrence internationale, la déréglementation des barrières tarifaires, l'obsession du déficit zéro dans les divers paliers de gouvernement ont entraîné des vagues de compressions dans les secteurs public et privé. Les entreprises en situation de monopole devaient dès lors s'adapter à la concurrence et celles qui étaient jusqu'alors protégées se voyaient contraintes d'accroître leur performance afin de maintenir leur part de marché. Les divers niveaux de gouvernement étaient eux aussi pressés de réduire leurs dépenses et d'augmenter leur productivité pour satisfaire les fournisseurs de capitaux. Des actions de réingénierie des processus et de compression d'effectifs furent ainsi menées sur une large échelle. Les organisations ont mobilisé leurs troupes pour livrer la guerre à la concurrence et au déficit. Un nombre grandissant de gestionnaires a

## Les auteurs

Michel Tremblay et Thierry Wils sont professeurs titulaires à HEC Montréal.

vu dans la mobilisation des employés... une «arme stratégique»!

Cette déclaration de guerre est cependant paradoxale et elle a entraîné des effets pervers. En situation de guerre, tous les soldats sont mobilisés pour défendre le pays. Pourtant, les gestionnaires ont réduit les effectifs, ce qui revient à démobiliser au sens propre du terme, c'est-à-dire à «renvoyer des soldats, des troupes dans leurs foyers» (*Lexis Larousse*, 2002 : 1170). Voilà tout un paradoxe quand vient le temps de lutter contre l'ennemi! D'autre part, les gestionnaires ont ordonné aux survivants de se battre en se donnant beaucoup de mal au travail. Mais toutes les décisions liées à la rationalisation ont souvent conduit à abaisser le moral des troupes. Dans les faits, les artisans des rationalisations ont «démobilisé» les troupes au sens figuré du terme. En résumé, le personnel de ces organisations a été démobilisé à la fois au sens propre et au sens figuré du terme. Il s'agit d'un effet pervers lorsque l'objectif avoué des gestionnaires était de mobiliser les troupes! En vérité, ces gestionnaires ont interprété le mot «mobilisation» au sens propre alors qu'il aurait fallu le comprendre au sens figuré. Selon *Le Nouveau Petit Robert*, le mot «mobilisation» signifie au sens figuré un «rassemblement et une mise en action». Dès lors, «mobiliser» ne doit pas être

interprété comme le fait d'ordonner aux employés d'aller se battre, mais plutôt comme le fait de recourir à leurs facultés intellectuelles pour poursuivre une œuvre collective. Le *Multidictionnaire* (2003 : 943) définit d'ailleurs la mobilisation au sens figuré de deux manières : «Faire appel à un groupe pour une cause commune» et «rassembler toute son énergie pour l'accomplissement de quelque chose». Autrement dit, les gestionnaires auraient dû, au niveau organisationnel, faire appel à **tous** les employés pour traverser la crise ou affronter les difficultés, tandis qu'au niveau individuel chaque employé aurait dû rassembler toute son énergie pour aider son organisation à accomplir cette **œuvre collective** consistant à faire face à la concurrence ou à réaliser pleinement sa mission première.

## Vers une définition de la mobilisation

La leçon à tirer de cet échec est qu'il est impératif de clarifier le terme «mobilisation». Ainsi, la «mobilisation» ne signifie pas le fait de donner des ordres, mais plutôt le fait d'inciter les employés à travailler ensemble en vue de réaliser un objectif commun ou un projet collectif. La mobilisation

est d'abord et avant tout un phénomène collectif : un employé qui rassemble toutes ses énergies pour une tâche individuelle ne constitue pas un employé mobilisé. Par contre, si la majorité des employés rassemblent toutes leurs énergies pour accomplir une œuvre collective, alors chacun de ces employés est mobilisé parce qu'il met ses énergies individuelles à la disposition d'une cause commune. Sur la base de ces réflexions, nous proposons de définir la mobilisation au sens large de la façon suivante : une masse critique d'employés qui accomplissent des actions (faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérées ou non) bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective.

Passons maintenant en revue les termes clés de cette définition.

#### **Une masse critique d'employés.**

Si une organisation ne peut pas aspirer à mobiliser tous ses employés, elle doit néanmoins atteindre une masse critique pour susciter la mobilisation. Les syndicats savent cela depuis longtemps ! On doit engendrer une masse critique d'employés pour pouvoir modifier la culture de mobilisation, pour créer un effet de socialisation, pour entraîner les récalcitrants, bref pour atteindre un point critique qui déclenchera le processus de mobilisation. La mobilisation engendre la mobilisation, tandis que la démobilité... démobilité les autres. Suivant cette définition, si seulement quelques individus mettent leurs énergies pour accomplir une œuvre collective, il n'y a pas pour autant mobilisation. La mobilisation implique une force collective. Par «force», nous désignons une masse d'employés et, par «collective», nous entendons une action commune de cette masse (ou une agrégation synergique de comportements canalisés vers quelque chose).

**Qui accomplissent des actions bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective.** On comprend ici qu'on ne se mobilise pas contre l'organisation, contre d'autres groupes dans l'organisation, contre certains individus, contre les clients, ou encore pour satisfaire des intérêts particuliers au détriment des autres. Les actions de mobilisation désignent donc des comportements ayant une

valeur ajoutée susceptible d'améliorer le bien-être collectif de l'organisation. Le concept de mobilisation doit tourner autour de l'idée qu'être mobilisé, ce n'est pas seulement être performant dans ses tâches ou ses fonctions, c'est aussi contribuer à rendre les autres meilleurs, plus heureux, contribuer à l'amélioration du climat social et de l'esprit d'équipe (actions bénéfiques au bien-être collectif) tout en contribuant à l'effort collectif de performance (actions bénéfiques à l'accomplissement d'une œuvre commune).

**Des actions faisant partie ou non du contrat de travail.** Un employé qui respecte strictement les termes de son contrat formel de travail et qui fournit un rendement pleinement satisfaisant ne doit pas être considéré comme un employé démobilité. Au contraire, cet employé apporte une valeur ajoutée, sinon on l'aurait congédié ; c'est du moins ce qui se produit dans la plupart des organisations. Combien de fois n'avons-nous pas entendu le commentaire suivant : «Ce serait quand même grave si celui qui honore son contrat de travail était considéré comme un employé non mobilisé»? Avoir une bonne performance dans son poste de travail constitue certainement un préalable à la mobilisation.

**Des actions rémunérées ou non.** Il est difficile de souscrire à l'idée, comme plusieurs chercheurs et théoriciens anglo-saxons le font, que la mobilisation est essentiellement de l'altruisme, du bénévolat, une œuvre de missionnaire dans l'organisation. Au contraire, la mobilisation des salariés doit être reconnue sous une forme ou une autre, sur les plans pécuniaire et non pécuniaire. Mais une question se pose : quelles sont les actions bénéfiques à l'accomplissement d'une œuvre collective qu'il importe de reconnaître?

### **Une riche architecture de comportements positifs**

Une riche architecture de comportements positifs a été proposée au cours des dernières années afin de mieux rendre compte des différentes contributions individuelles au sein des organisations civiles. Afin de mieux appréhender cette grande diversité de

comportements, nous verrons l'évolution de la performance comportementale à travers des recherches et des propositions des chercheurs. Le tableau 1 synthétise les principaux concepts comportementaux proposés au cours des deux dernières décennies<sup>1</sup>.

La contribution la plus importante, qui a influencé notre définition de la mobilisation, prend son origine dans le courant de recherche portant sur les **comportements de citoyenneté organisationnelle**, communément appelés «OCB» (*organizational citizenship behaviors*). Les premiers travaux empiriques à la base du concept de citoyenneté organisationnelle sont l'œuvre de Smith *et al.* (1983). Leur étude a permis de relever deux grandes dimensions comportementales, à savoir l'altruisme, défini comme un ensemble de comportements qui visent à aider une personne dans une situation donnée (par exemple, aider les autres en cas d'absence, orienter un nouvel employé, aider les autres en cas de surcharge de travail), et le conformisme (*compliance*), défini comme un ensemble de comportements visant à se conformer aux règles explicites et implicites qui définissent ce qu'est un bon employé (par exemple, arriver à l'heure, ne pas prolonger les pauses, ne pas perdre du temps à discuter avec les autres). Williams et Anderson (1991) de même qu'Organ (1997) ont indiqué que ces deux dimensions pouvaient désigner deux autres réalités, à savoir des OCBI, soit des comportements qui profitent immédiatement à des individus (par exemple, l'aide apportée à des collègues, à des supérieurs, à des clients), mais d'une façon indirecte à l'organisation, et des OCBO, soit des comportements qui bénéficient à l'organisation en général, lesquels se rapprochent des comportements de conformisme (par exemple, l'adhésion aux règles et aux normes explicites ou implicites comme informer les autorités d'un retard ou d'une absence).

Organ (1988), considéré encore aujourd'hui comme le principal instigateur du concept d'OCB, a proposé une clarification conceptuelle des comportements d'OCB plus sophistiquée qui comprend cinq dimensions comportementales (au lieu de deux), soit les comportements d'altruisme (comme l'aide apportée aux autres), de conscience

**TABLEAU 1 – Chevauchement entre les différents concepts liés à la mobilisation des employés**

Comportements hors du rôle	Performance de citoyenneté	Comportements de citoyenneté organisationnelle						Performance contextuelle	Mobilisation	Spontanéité organisationnelle	Comportements prosociaux
		Smith <i>et al.</i> (1983)	Williams et Anderson (1991)	Van Dyne <i>et al.</i> (1994)	Organ (1988)	Morrison (1994)	Organ (1997)				
—	Coleman et Borman (2000)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	Aider ses collègues de manière personnelle
	Interpersonnelle	—	—	Participation sociale	Courtoisie	—	OCBI	Facilitation interpersonnelle	—	—	Manifester de l'indulgence envers les employés
—	—	Altruisme	OCBI	—	Altruisme	Altruisme	—	—	—	—	Aider ses collègues au travail
											Effectuer des suggestions constructives pour l'entreprise
Affiliation/promotion	—	—	—	Participation sociale	—	—	—	—	—	—	Se porter volontaire pour accomplir des tâches supplémentaires
											Effectuer des suggestions constructives pour l'entreprise
—	Liée aux tâches	—	—	Participation fonctionnelle	—	—	—	Dévouement au travail	—	—	Fournir plus d'efforts au travail
											Se développer
—	Organisationnelle	—	—	Loyauté	—	—	—	—	—	—	Représenter favorablement l'organisation à l'extérieur
											Représenter favorablement l'organisation à l'extérieur
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	Protéger l'organisation
											Représenter favorablement l'organisation à l'extérieur
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	Rester avec l'organisation malgré certaines difficultés
											Adopter, soutenir et défendre les objectifs organisationnels

TABLEAU 1 – Chevauchement entre les différents concepts liés à la mobilisation des employés (suite)

Comportements hors du rôle	Performance de citoyenneté	Comportements de citoyenneté organisationnelle						Performance contextuelle	Mobilisation	Spontanéité organisationnelle	Comportements prosociaux	
		Smith <i>et al.</i> (1983)	Williams et Anderson (1991)	Van Dyne <i>et al.</i> (1994)	Organ (1988)	Morrison (1994)	Organ (1997)					Borman et Motowidlo (1997)
Van Dyne <i>et al.</i> (1995)	Coleman et Borman (2000)	—	—	—	Esprit sportif	Esprit sportif	—	—	—	—	—	
		Conformisme	OCBO	Obeissance	Professionnalisme	Professionnalisme	OCBO	Suivre les règles et les procédures de l'organisation	Dévouement au travail	—	—	Se soumettre aux règles de l'organisation
Affiliation/promotion	—	—	—	—	Vertu civique	Engagement	—	—	—	—	—	
		—	—	—	Actualisation	—	—	—	—	Alignement stratégique	—	Proposer des services ou des produits au client dans l'intérêt de l'organisation
Défi/promotion	—	—	—	Participation innovante	—	—	—	—	—	—	—	
Défi/prohibition	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	S'opposer à des pratiques inadéquates
Affiliation/prohibition	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
		—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	Aider les clients sur des sujets personnels
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	Proposer des services ou des produits au client qui vont à l'encontre de l'organisation

professionnelle (comme l'assiduité au travail), d'esprit sportif (comme les attitudes positives face aux contraintes), de courtoisie (comme le fait d'informer les autres de ses actions) et de vertu civique (comme le fait d'assister à des réunions ou à des activités non obligatoires). Une variante de la citoyenneté organisationnelle a été suggérée par Morrison (1994). Globalement, sa conceptualisation reprend les dimensions d'Organ (1988), sauf que la dimension «vertu civique» a été scindée en deux composantes, soit l'engagement, qui fait référence aux comportements de participation à la vie interne de l'organisation, et l'actualisation, qui renvoie au fait de se tenir au courant des différents événements et développements qui se produisent dans l'organisation.

Van Dyne *et al.* (1994) ont, pour leur part, proposé une classification de comportements d'OCB quelque peu différente des autres, dont l'originalité tient avant tout au fait d'être axée sur la notion de participation à la vie politique. Leur proposition comprend cinq dimensions comportementales, à savoir la loyauté (défendre l'organisation quand on la critique, etc.), l'obéissance (ne pas perdre de temps, etc.), la participation sociale (s'engager dans des activités à l'extérieur de l'organisation, partager ses idées avec les autres, etc.), la participation fonctionnelle (être volontaire pour accomplir des heures supplémentaires, etc.) et la participation innovante (faire des suggestions constructives, etc.).

Une deuxième conception de la performance comportementale a été avancée par Borman et Motowidlo (1997), soit la **performance contextuelle**. Ce concept se compose de cinq dimensions. La première dimension consiste à aider les autres et à coopérer avec eux; la deuxième est de se porter volontaire pour effectuer des tâches non prescrites; la troisième consiste à persister en faisant plus d'efforts pour compléter ses tâches; la quatrième réside dans le fait de défendre les objectifs de l'organisation; enfin, la cinquième dimension est liée au fait de suivre les règles et les procédures de l'organisation. Dans le prolongement des travaux sur la performance contextuelle, Van Scotter et Motowidlo (1996) ont proposé une conceptualisation un peu plus simple incluant deux dimensions : la facilitation

interpersonnelle (le fait d'aider les autres et de coopérer avec eux, etc.) et le dévouement au travail (persister dans l'effort au travail, etc.).

Notre définition de la mobilisation a aussi été influencée par une troisième conception, à savoir celle des **comportements prosociaux**. Brief et Motowidlo (1986) définissent ces derniers comme des comportements qui sont dirigés vers un individu, un groupe ou l'organisation avec lesquels l'employé interagit dans ses fonctions professionnelles et qui visent à améliorer la situation actuelle. Ces chercheurs ont dressé une liste de 13 comportements spécifiques pouvant être associés au concept de comportements prosociaux. Bien qu'ils n'aient pas suggéré de regroupements, ces comportements se révèlent très proches des dimensions établies par Van Dyne *et al.* (1994).

Désirant rompre quelque peu avec les concepts précédents en raison du fait que ceux-ci trahissent l'idée originale des comportements spontanés de Katz (1964), George et Brief (1992) ont introduit l'idée de la **spontanéité organisationnelle**. Ce concept fait référence aux comportements hors du rôle qui sont adoptés volontairement par l'employé et qui contribuent à l'efficacité de l'organisation. Ces auteurs ont décliné le concept de spontanéité organisationnelle selon cinq dimensions : aider ses coéquipiers, protéger l'organisation, faire des suggestions constructives pour l'organisation, s'améliorer de façon continue et refléter une image positive à l'extérieur.

Dans le contexte francophone, le concept de **mobilisation collective** est probablement celui qui a reçu le plus d'attention<sup>2</sup>. Dans la perspective de la mobilisation<sup>3</sup>, un employé mobilisé est décrit par Wils *et al.* (1998) comme «une personne qui ne compte pas ses heures», «une personne qui investit du temps et de l'énergie dans son travail», «une personne qui se consacre entièrement à son travail», «une personne énergique, dédiée». Une personne mobilisée a aussi été décrite comme une personne qui déploie des efforts supérieurs à la normale : «une personne qui en fait plus que ce qui est demandé» ou encore «une personne qui dépasse continuellement les attentes». Cette définition est compatible avec les autres concepts de performance hors du rôle

vus précédemment. La recherche a toutefois permis de trouver la direction de la canalisation de ces énergies dites «mobilisatrices». La mobilisation prend vie lorsque les efforts sont canalisés en priorité dans trois directions : les efforts d'amélioration continue, les efforts d'alignement stratégique et les efforts de coordination spontanée avec les autres. Une personne mobilisée est donc une personne qui ne ménage pas ses efforts, physiquement ou mentalement, pour faire de la qualité totale (amélioration continue), pour créer de la valeur ajoutée (alignement stratégique) et pour agir en équipe (coordination spontanée).

Certains analystes ont proposé ces dernières années des architectures de comportements encore plus synthétiques dans le but de favoriser une meilleure intégration des divers concepts de performance comportementale. Dans une démarche quantitative visant à regrouper d'une façon rigoureuse les différents vocables et concepts anglo-saxons, Coleman et Borman (2000) ont soumis le concept intégrateur de la **performance de citoyenneté**. Ces auteurs ont montré que ce concept pouvait comprendre trois catégories de comportements, soit les comportements de citoyenneté interpersonnelle (courtoisie, altruisme, facilitation interpersonnelle, OCBI, etc.), de citoyenneté organisationnelle (vertu civique, conscience professionnelle, esprit d'équipe, loyauté, OCBO, etc.) et de citoyenneté dans les tâches ou l'emploi (efforts supplémentaires, persistance, dévouement, performance dans les tâches prescrites, participation fonctionnelle, etc.).

Enfin, dans un essai d'intégration théorique la plus élargie des différentes dimensions comportementales proposées dans la littérature, Van Dyne *et al.* (1995) ont introduit le concept de **comportements hors du rôle** (*extra role behaviours*). Ce concept inclut presque tous les comportements discrétionnaires qui apportent du soutien à l'organisation et qui vont au-delà des tâches normales d'un employé. Suivant les auteurs, l'ensemble des comportements discrétionnaires hors du rôle peuvent être subdivisés en quatre catégories de comportements, soit les comportements d'affiliation/promotion (par exemple, une coopération non contro-

versée), de défi/promotion (par exemple, proposer une solution constructive à une situation déviante), de défi/prohibition (par exemple, dénoncer une action non éthique d'un collègue ou d'un dirigeant) et enfin d'affiliation/prohibition (par exemple, empêcher une action de se produire pour mieux aider).

L'examen de ces diverses conceptions révèle que presque tous leurs instigateurs conçoivent ces performances comportementales comme étant essentiellement hors du rôle. Une performance de citoyenneté requiert qu'on aille au-delà des tâches normales ou des rôles prescrits. D'autre part, aucun de ces concepts n'a clairement établi la frontière entre l'individuel et le collectif, ni fait la distinction entre ce qui pourrait être de la motivation et ce qui pourrait être de la mobilisation. Des individus motivés sont-ils par voie de conséquence mobilisés? Où finit la motivation et où commence la mobilisation? Enfin, aucun de ces concepts n'a proposé une logique quelconque ou un ordre de conduites, soit sur le plan de l'articulation des concepts (par exemple, motivation versus mobilisation, individuel versus collectif, comportement prescrit versus comportement hors du rôle), soit sur le plan des cheminement comportementaux (par exemple, évolution des performances, stades de mobilisation).

### Les comportements clés de la mobilisation

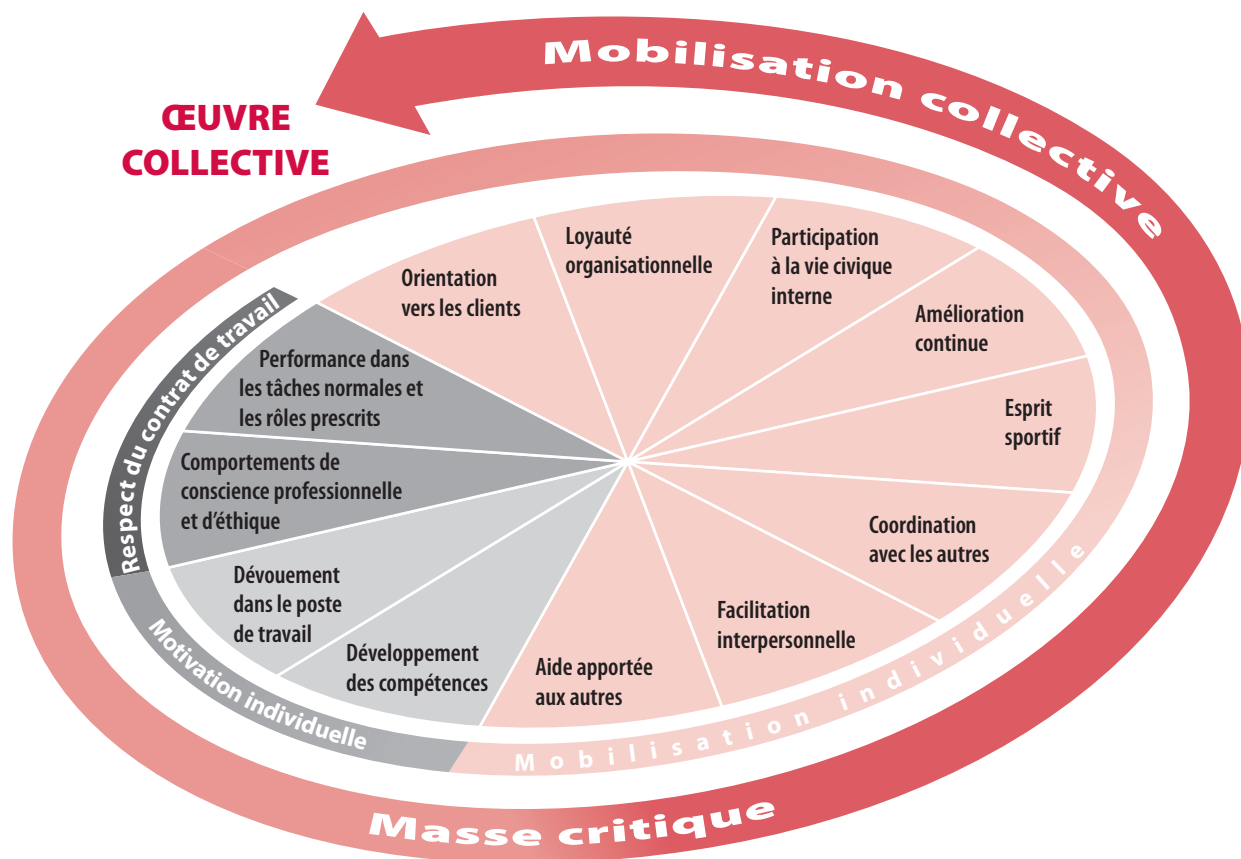
Les architectures de comportements qui se rapprochent le plus de la définition que nous avons donnée de la mobilisation, tant sur le plan philosophique que sur celui de l'orientation des énergies, sont les concepts de comportements prosociaux de Brief et Motowidlo (1986) et de performance de citoyenneté de Coleman et Borman (2000). Le fait de les rapprocher de la mobilisation collective s'appuie sur trois raisons : ces concepts intègrent non seulement la performance hors du rôle, mais aussi la performance dans le poste de travail (prescrite); ils proposent des comportements essentiellement positifs, donc susceptibles de bénéficier au bien-être de la collectivité; ces

comportements ne profitent pas seulement à une entité (comme l'organisation), mais à différents groupes et individus au sein d'une collectivité élargie. Par exemple, il peut s'agir de conduites positives destinées à un individu en particulier (par exemple, aider un collègue débordé) ou au sein d'une équipe de travail (par exemple, la coopération, la coordination des efforts), d'actions favorables à l'organisation (par exemple, défendre son employeur, promouvoir ses produits) ou aux clients (par exemple, avoir des attentions particulières). En revanche, ces concepts font abstraction de deux facettes importantes, à savoir la notion de masse critique et celle d'accomplissement d'une œuvre collective. Notre conception de la mobilisation est donc un construit plus large que les concepts de comportements de citoyenneté organisationnelle, de comportements prosociaux et de comportements de mobilisation proposés par Wils *et al.* (1998). En résumé, les comportements de mobilisation peuvent se regrouper en trois catégories, à savoir les comportements de respect du contrat de travail (deux classes de comportements), les comportements de motivation individuelle (deux classes de comportements) et les comportements de motivation collective (huit groupes de comportements), comme le montre le schéma 1.

La première catégorie regroupe deux classes de comportements qui constituent un préalable à la mobilisation, soit le respect du contrat de travail par la conformité aux exigences normales de rendement ainsi que les comportements éthiques et de professionnalisme. La première dimension comportementale relative au respect du contrat de travail concerne les comportements dans le rôle (*in role*) et/ou la performance dans les tâches prescrites. Le respect des «exigences normales de travail» représente une amorce (ou un premier stade) de l'effort de mobilisation dans la mesure où un individu peut toujours essayer de travailler, à l'intérieur de son poste, dans le sens de l'accomplissement d'une œuvre collective (c'est-à-dire dans le sens de la réalisation des priorités organisationnelles). D'une part, en raison du fait que cette performance est considérée comme un élément important dans l'évaluation globale faite par les évaluateurs

et les cadres (Mackenzie *et al.*, 1991, 1993), cette performance «technique», «prescrite», «obligée» n'en constitue pas moins un élément majeur dans la performance globale des individus, des équipes et de l'organisation. D'autre part, la performance dans les tâches prescrites doit être considérée comme une condition essentielle à l'adoption des autres dimensions de la mobilisation. Un employé incompetent, non performant dans ses tâches régulières, pourra difficilement venir en aide aux autres, il ne possédera pas la compétence ni la crédibilité nécessaires pour faire entendre ses suggestions. Vu son manque de motivation ou de compétence dans ses tâches, il sera difficile pour lui de jouer un rôle important dans son équipe de travail. On aura tendance à le consulter plus ou moins, on évitera de lui confier des mandats spéciaux, comme la formation d'une nouvelle recrue. Par contre, un employé qui assume correctement les tâches normales pour lesquelles on l'a embauché, sans plus (mais en se préoccupant de la cause commune mise en avant par son organisation et en ne travaillant pas contre celle-ci), n'est certes pas le plus mobilisé. Il respecte néanmoins les termes explicites de son contrat de travail.

La deuxième dimension comportementale associée au respect du contrat de travail concerne les comportements que l'on pourrait qualifier «d'éthiques ou de conscience professionnelle». Ces comportements font également partie du contrat de travail, car s'ils ne sont pas adoptés, ils peuvent être sujets à des sanctions disciplinaires graves. Le vol de temps, le non-respect des pauses, des conversations inutiles sur le plan professionnel, les retards, les départs avant l'heure requise et les absences injustifiées ne sont que quelques exemples de comportements liés à une faible conscience professionnelle. Ces comportements peuvent être préjudiciables à l'effort de mobilisation. Ils peuvent alourdir la tâche des autres collègues, réduire les possibilités de coopération, rendre plus difficiles les efforts de coordination, démotiver les autres à participer et à s'engager davantage, réduire la qualité du service à la clientèle. En revanche, des comportements de conscience professionnelle exemplaires, sans égard aux bénéfices financiers qui



peuvent en résulter (par exemple, moins d'heures perdues, moins d'absences, moins de pertes de productivité, moins d'erreurs), doivent aussi être considérés comme une condition nécessaire au déploiement optimal de la mobilisation. Ces comportements concourent au développement d'une culture organisationnelle où la présence, l'effort et le travail sont valorisés, à un meilleur équilibre dans la répartition des contributions et à l'augmentation des probabilités de succès des équipes de travail.

Alors que la première catégorie de comportements conduit à une performance minimale<sup>4</sup> (mais acceptable puisque le contrat de travail est respecté), la deuxième catégorie de comportements permet d'obtenir une performance supérieure dans le poste par le biais d'une forte motivation individuelle. Cette catégorie rassemble deux classes de comportements, soit le dévouement dans le poste de travail ou dans les tâches prescrites et le développement professionnel (voir le schéma 1). La première dimension, qui est associée à la motivation individuelle, a trait au

dévouement personnel dans le poste de travail. Les organisations ont besoin du dévouement individuel de chacun de leurs collaborateurs. Les personnes dévouées acceptent, par exemple, d'assumer des tâches supplémentaires ou des affectations spéciales, de faire des efforts supérieurs à la normale, d'allonger leurs heures de travail, de faire des heures supplémentaires lorsque cela est nécessaire, de fournir un rendement qui va au-delà des attentes normales. En comparaison des employés qui ne font que remplir les conditions minimales de leur contrat de travail, ces individus ont en commun d'«en faire plus» : plus de tâches, plus de temps, plus de qualité, plus de services, plus de produits, plus de rendement. Ils apportent une valeur ajoutée à leur poste de travail. Ces comportements de dévouement individuel ne peuvent qu'être volontaires puisque ce dépassement des attentes de performance provient d'une forte motivation individuelle. L'employeur peut difficilement obliger les employés à adopter des comportements de dévouement. Ces actions, qui dépassent les exigen-

ces normales du contrat de travail (par exemple, un rendement plus élevé que celui qui est attendu normalement), peuvent représenter un avantage concurrentiel pour les organisations qui réussissent à les susciter.

La seconde dimension comportementale liée à la motivation individuelle a trait aux comportements de développement professionnel (ou d'amélioration de ses compétences). Ces comportements ne font pas partie du contrat de travail, mais ils peuvent bénéficier à la fois à l'individu et à l'organisation. Cette dimension concerne les actions de l'individu en vue de maintenir et d'améliorer ses compétences et ses connaissances dans son domaine d'expertise, de se documenter sur les produits et les services et sur les changements dans l'organisation. Des employés qui prennent des initiatives pour acquérir des connaissances et des habiletés peuvent constituer des ressources stratégiques dans le contexte de marchés instables et compétitifs (Maurer *et al.*, 2002). Ces initiatives sont importantes à plusieurs égards. Elles fournissent, en

plus d'une employabilité supérieure de l'employé à l'interne, la possibilité de mieux performer dans le poste actuel et de prendre des tâches supplémentaires (par exemple, servir dans un groupe de travail), d'assumer de nouveaux rôles (comme celui du mentor) ou des tâches normalement assumées par le supérieur immédiat (telles que la coordination). En outre, des employés qui sont proactifs en matière de développement et qui sont constamment à l'affût des changements sont plus à même d'aider les autres, d'être sollicités pour résoudre des problèmes et de proposer des alternatives de changements pertinentes. Bref, un employé qui est efficace dans ses tâches normales, qui a des conduites professionnelles exemplaires, qui manifeste des comportements de dévouement et qui, en plus, adopte des actions visant le développement de ses compétences et de ses connaissances peut, à juste titre, être considéré comme un employé fortement motivé dont la performance dans le poste est supérieure.

Un employé motivé possède plusieurs ingrédients pouvant conduire à la mobilisation, car celle-ci se nourrit de motivations individuelles, exprimées par un rendement ou une performance technique qui va au-delà des attentes normales et par des efforts de développement des compétences. Par contre, nous connaissons tous des individus très fortement motivés et très performants... qui nuisent aux autres, qui se soucient très peu de leurs collègues et des objectifs collectifs. Seule leur propre performance compte. De telles personnes, quoique motivées, restent néanmoins faiblement mobilisées. Même les dirigeants d'entreprise ne sont pas tous mobilisés! La motivation individuelle n'est donc pas une condition *sine qua non* à une mobilisation réussie, mais elle demeure certainement un facteur souhaitable. C'est une prime sur laquelle peut se greffer un élément de mobilisation. L'employé mobilisé idéal est un Wayne Gretzky ou un Zinedine Zidane qui accepte volontiers de faire preuve d'altruisme envers les autres, de partager son savoir-faire, de contribuer à l'esprit d'équipe. Ce souci d'interagir positivement avec les autres, qui découle de la motivation collective, permet de distinguer la mobilisation de la motivation individuelle.

Naturellement, il est préférable que la motivation individuelle se développe en même temps que la motivation collective.

De cette motivation collective découlent plusieurs comportements de mobilisation qui sont regroupés au sein de la troisième et dernière catégorie de comportements (voir le schéma 1). Évoluer vers une plus grande mobilisation nécessite, suivant Masse et Wils (2004), une forte motivation collective. Cette dernière se traduit par l'adoption volontaire d'un certain nombre de comportements et de rôles dont les fonctions essentielles visent à aider les autres à performer, à améliorer le climat social, à contribuer au bien-être des autres et à la durée de l'organisation. Il existe au moins huit comportements de cette nature :

- **L'aide apportée aux autres.** Il s'agit de rendre les autres plus performants et meilleurs notamment en partageant ses connaissances et ses compétences, en prenant en charge un nouvel employé ou en dépannant un collègue débordé.

- **La facilitation interpersonnelle.** La personne écoute, encourage, félicite et soutient les autres, elle cimenter l'esprit d'équipe, dénoue des conflits, rapproche les personnes, etc.

- **La coordination avec les autres.** L'employé pense aux autres avant d'agir, se préoccupe de l'impact de ses actions sur les autres, discute avec ses collègues avant d'agir, coordonne ses actions avec celles des autres, et ainsi de suite.

- **L'esprit sportif.** L'employé accepte les contraintes, les règles, les procédures, met l'accent sur le côté positif plutôt que sur le côté négatif, ne dramatise pas les difficultés, est solidaire avec les autres quant aux décisions prises, etc.

- **L'amélioration continue.** L'individu suggère des solutions constructives, adhère aux changements, en propose, en implante, et ainsi de suite.

- **La participation à la vie civile interne.** L'employé assiste aux réunions, qu'elles soient prévues ou non, participe aux activités sociales, s'engage dans des activités à caractère social, etc.

- **La loyauté organisationnelle.** L'employé défend l'organisation quand on la critique, il est un bon ambassadeur interne et externe, il aide au recru-

tement externe, il s'engage dans la communauté, il promeut les produits et les services de l'organisation, etc.

- **L'orientation vers les clients.** La personne fournit un service exemplaire, courtois, empressé, améliore les services offerts aux clients, etc.

L'adoption des comportements précédents est sans doute ce qui différencie le mieux la mobilisation de la motivation purement individuelle. Une personne motivée par les promotions et la progression de son salaire peut déployer beaucoup d'énergie au travail et ne pas compter ses heures. Mais si, pour atteindre ses objectifs, elle viole les règles morales et éthiques les plus élémentaires, et détruit l'esprit d'équipe, cette personne très motivée est-elle pour autant mobilisée? Un employé fortement motivé n'est donc pas nécessairement un employé mobilisé. Dans la même veine, un joueur de hockey qui a une fiche de 30 buts et 3 passes n'est pas plus mobilisé qu'un joueur qui a fourni 30 passes et qui a compté seulement 3 buts. Le meilleur buteur est probablement moins mobilisé si, à maintes occasions, ses buts ont été obtenus dans des filets déserts, s'il a choisi de garder la rondelle pour épater les spectateurs au lieu de faire des passes savantes et si sa performance défensive a causé dans une certaine mesure quelques défaites à son équipe. Moins flamboyant, le compteur de trois buts a probablement contribué à un plus grand nombre de victoires, par son travail dans l'équipe, si, par exemple, il a empêché l'équipe adverse de marquer plusieurs buts, a réalisé des jeux clés ayant conduit à des buts importants, a été un leader dans l'établissement de l'esprit d'équipe. Comme on le voit, le premier joueur a une fiche personnelle impressionnante, mais sa contribution à l'équipe est limitée, alors que le second a une contribution à l'équipe impressionnante, mais sa fiche personnelle est moins reluisante. Cet exemple tiré du domaine du sport témoigne du fait que même des contributions individuelles exceptionnelles ne peuvent pas toujours être associées à une mobilisation élevée.

Cet exemple montre également que la motivation individuelle n'est pas suffisante pour gagner une partie. En réalité, la mobilisation des salariés doit être appréhendée suivant une logique

collective qui présente deux facettes complémentaires conduisant à deux types de mobilisation, soit la mobilisation individuelle et la mobilisation collective. D'une part, la logique collective fait référence, sur le plan individuel, à l'interaction avec les autres qui se manifeste sous forme de comportements de mobilisation : on parle alors de mobilisation individuelle. D'autre part, la logique collective fait référence, sur un plan plus agrégé ou global (équipe de travail, service, établissement) à un phénomène de masse d'employés : il s'agit alors de la mobilisation collective. Ainsi, la mobilisation est également une question de masse d'employés mobilisés individuellement qui arrivent à créer une synergie entre eux pour s'orienter vers une œuvre commune (par exemple, la vision proposée). Force est de constater qu'une poignée d'individus motivés et même mobilisés ne constituent pas pour autant un groupe mobilisé, ni une équipe performante. Notre notion de mobilisation collective récuse l'idée que la somme des performances individuelles, même les plus élevées, et des échanges entre quelques individus puisse constituer l'équation optimale. Si un grand nombre d'employés n'arrivent pas à créer entre eux une synergie susceptible de réaliser une priorité organisationnelle, on ne peut parler de mobilisation collective. Il doit exister une masse critique d'employés intéressés à dépasser leurs intérêts personnels pour le bien commun. Une forte mobilisation excède, en quelque sorte, la somme des comportements individuels de mobilisation en vue de réaliser des buts largement partagés par une communauté de personnes.

### Mobilisation, motivation et typologie d'employés

Considérant la diversité des comportements qui peuvent être associés directement à la mobilisation ou indirectement à la motivation, il est important de bien distinguer les différents types d'employés motivés des différents types d'employés mobilisés. Le tableau 2, qui tente de rendre compte de cette diversité, ne s'intéresse qu'aux employés apportant une contribution positive à l'organisation. Par définition, une con-

tribution positive est une valeur ajoutée provenant du travail des employés qui est susceptible d'engendrer des effets bénéfiques pour l'organisation. Les dysfonctionnements liés aux comportements contre-productifs ou à la démotivation sont donc exclus de la notion de contribution.

Le tableau 2 montre plusieurs cas de figure en croisant deux attributs d'une contribution, à savoir son niveau et son étendue. D'une part, le niveau d'une contribution, qui détermine son potentiel d'engendrer des effets bénéfiques, distingue la contribution minimalement attendue de la contribution allant au-delà des attentes. Ainsi, le niveau d'une contribution peut être plus ou moins élevé selon que les attentes sont largement dépassées ou non. Généralement, une contribution jugée «satisfaisante» nécessite qu'un niveau de rendement minimal soit déployé au travail afin de répondre aux attentes, alors qu'une contribution «supérieure» requiert un déploiement plus intensif d'efforts au travail de façon à dépasser les attentes. D'autre part, l'étendue d'une contribution, qui a trait à l'éventail des moyens utilisés pour générer la contribution, peut se limiter au poste ou, au contraire, aller au-delà du poste. Dans ce dernier cas de figure, la portée de la contribution peut être de nature individuelle, dans le sens où l'employé agit sur une base isolée, ou de nature globale, dans la mesure où l'employé agit de concert avec d'autres pour joindre une masse critique d'employés qui canalisent leurs énergies vers une œuvre commune. Cette distinction est cruciale, car elle permet de distinguer les deux facettes de la mobilisation, à savoir la mobilisation individuelle de la mobilisation collective. De cette typologie émergent six types, à savoir deux

types liés à la motivation et quatre autres types issus de la mobilisation (deux types de mobilisation individuelle et deux types de mobilisation collective).

Examinons d'abord les deux types relatifs à la motivation. Dans le premier cas de figure, on trouve un individu qui apporte une contribution supérieure en étant très performant dans son poste de travail. Ce type a été baptisé «l'employé motivé» ou tout simplement «le motivé». C'est l'exemple typique d'une star sur le plan de la performance individuelle qui est presque exclusivement animée par la satisfaction de besoins personnels et la recherche de récompenses. Le deuxième cas de figure décrit un employé qui fournit une contribution satisfaisante, mais minimale par manque de motivation. Bien que cet employé en fasse juste assez pour garder son emploi, il exécute adéquatement les tâches de son emploi sans toutefois dépasser les attentes relatives à la performance. Étant donné que sa motivation fait défaut, cet employé est «amotivé», à l'image du phénomène d'amotivation expliqué par Vallerand (1997)<sup>5</sup>.

Viennent ensuite les deux types de mobilisation individuelle. D'une part, un employé peut apporter une contribution supérieure en mobilisant des comportements (par exemple, interagir positivement avec les autres) au-delà de son poste. Ce type d'employé est «mobilisé» parce que les efforts déployés au-delà de son poste visent un objectif commun et peuvent être bénéfiques à d'autres personnes. D'autre part, un employé peut apporter une contribution satisfaisante en se contentant, par exemple, d'interagir positivement avec les autres par «diplomatie», sans pour autant aligner ses efforts sur un objectif

TABLEAU 2 – Les différents types d'employés et d'entités

Niveau de la contribution	Étendue de la contribution		
	Dans le poste	Au-delà du poste	
		Avec une portée individuelle	Avec une portée globale
Contribution supérieure	Employé motivé	Employé mobilisé	Entité mobilisée
Contribution minimalement satisfaisante	Employé amotivé	Employé amobilisé	Entité amobilisée

commun. Ce dernier est «amobilisé», puisque les efforts déployés au-delà de son poste ne sont pas dirigés vers une cause commune. Contrairement à l'amotivé, cet employé adopte des comportements de mobilisation (par exemple, encourager positivement les autres employés) qui se situent au-delà de son poste. Enfin, soulignons que le mobilisé et l'amobilisé ont comme point commun le fait d'être performants dans leur poste de travail et d'adopter, contrairement au motivé et à l'amotivé, des conduites qui vont au-delà de leur poste de travail.

En suivant la même logique, on peut décliner la mobilisation collective selon deux types. Le premier type, qui désigne une masse d'employés dont la contribution collective dépasse la somme des contributions individuelles positives, est «l'entité mobilisée». Autrement dit, une entité mobilisée est constituée d'une masse d'individus mobilisés qui réussissent à générer une synergie collective pour réaliser une œuvre commune. À l'inverse, une masse d'employés peuvent être indifférents à la poursuite d'une œuvre commune tout en déployant des efforts d'interaction avec les autres, ce qui va au-delà du poste. Ce type est appelé «l'entité amobilisée» parce que les employés de l'entité n'ont pas réussi à générer une synergie au sein de l'entité pour atteindre une priorité.

En résumé, un mobilisé peut travailler avec plusieurs motivés : l'ensemble de ces individus ne constitue pas une entité mobilisée ! Un motivé peut travailler avec quelques mobilisés : l'ensemble de ces individus ne constitue pas forcément une entité mobilisée. L'entité ne sera mobilisée que si une masse d'individus mobilisés arrivent à générer une synergie collective dépassant la somme des contributions individuelles. Inversement, une entité mobilisée ne peut se composer d'une masse d'individus amobilisés puisque leurs efforts individuels ne sont pas déployés vers une priorité organisationnelle. Enfin, notons que la contribution en tant que valeur ajoutée susceptible d'engendrer des effets bénéfiques pour l'organisation tend à augmenter au fur et à mesure que l'étendue de la contribution s'accroît. Autrement dit, la contribution de l'entité mobilisée est supérieure à celle des individus mobi-

lisés qui, elle-même, est plus grande que celle des motivés. Dans la même veine, la contribution de l'entité amobilisée est moindre que celle de l'entité mobilisée (comme l'équipe, le service de l'entreprise) mais supérieure à celle des amobilisés qui, elle-même, est plus grande que celle des amotivés.

Notre typologie n'exclut pas qu'un type pur puisse se scinder en sous-types pour rendre compte de situations particulières. Par exemple, il est vraisemblable que le mobilisé puisse désigner un employé dont les efforts vont au-delà de son poste en adoptant des comportements d'agent de changement et en faisant preuve d'esprit sportif, mais tout en n'étant aucunement intéressé à aider les autres et à coopérer avec eux. Ce mobilisé a néanmoins la volonté d'apporter une contribution individuelle qui va au-delà de son poste de travail et qui est alignée sur une priorité collective. Cette personne répond bien à la définition de l'«employé engagé», au sens de Lawler (1986). L'employé engagé est un employé qui fait des efforts dépassant la normale et qui démontre un réel souci pour l'amélioration continue ou la qualité des produits ou des services. Il apporte une contribution individuelle importante, sa motivation est moins personnelle que celle du carriériste, sa zone de contribution est plus étendue que celle de l'employé dont la performance est solitaire, mais il est moins tourné vers l'aide à apporter aux autres que le mobilisé pur. En effet, ce dernier démontre une contribution hors du rôle très élevée (avec sans doute une contribution individuelle dans le poste de travail plus que satisfaisante). C'est un employé qui, en plus de fournir un très bon rendement dans ses tâches normales, se révèle un excellent membre de l'équipe, se soucie du bien-être des autres, démontre de la loyauté, etc. Bref, la mobilisation est un continuum dans lequel peuvent apparaître différents types selon la combinaison des comportements qui sont mobilisés.

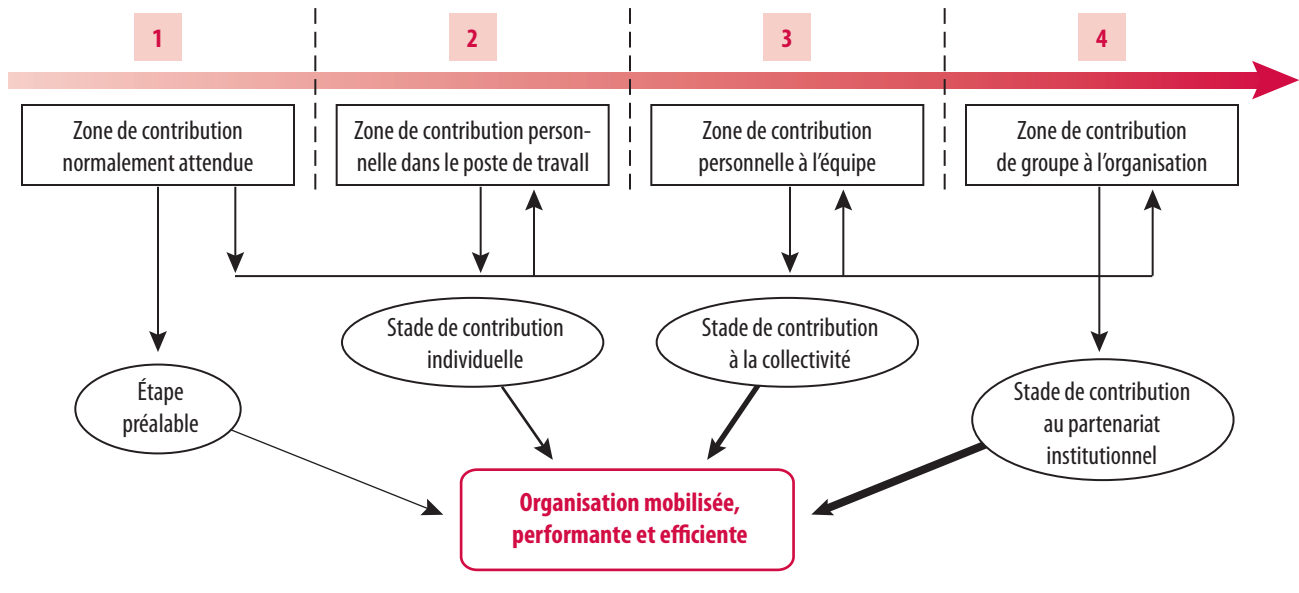
### Les stades des organisations mobilisées et leurs profils

Les propos précédents ont permis de mettre en lumière l'incongruité liée

au fait d'appréhender la mobilisation sous l'angle d'un concept binaire. Une personne ou une équipe n'est pas mobilisée ou non mobilisée. Des situations intermédiaires peuvent coexister. La mobilisation doit être envisagée comme un processus évolutif, dynamique, à caractère cyclique. L'évolution des comportements de mobilisation vers une mobilisation collective optimale doit comprendre un certain nombre de préalables et de stades pour que la mobilisation puisse être institutionnalisée et contribuer à la santé organisationnelle. Le schéma 2 présente notre conception de la dynamique des stades de mobilisation.

Le stade 1 constitue la zone de contribution normalement attendue. Elle représente la zone de performance dans laquelle les exigences normales du poste sont respectées. Lorsqu'une proportion importante d'employés fournissent un rendement satisfaisant dans les tâches explicites pour lesquelles ils sont rémunérés, on pourra conclure que, dans cette organisation, la condition essentielle à la mobilisation a été respectée. Le stade 2, celui de la contribution individuelle à valeur ajoutée, renferme les comportements de dévouement, les rôles, les responsabilités et les performances allant au-delà de ce qui est prescrit. Ce stade, comme nous l'avons indiqué, est caractérisé par une grande motivation individuelle. Dans un certain nombre de cas, comme celui de représentants de vente indépendants, ce stade pourrait constituer la seule solution viable. L'équation optimale résiderait ainsi dans la somme des contributions et des performances individuelles. L'utilité marginale d'investir dans la poursuite de comportements de coopération, d'aide et de soutien pourrait être faible.

Suivant le schéma 2, c'est au stade 3 que la dimension collective peut être véritablement invoquée. Ce stade a été longuement discuté dans cet article. Le stade 4 traduit, pour sa part, l'idée d'une institutionnalisation des comportements de mobilisation. Il existe une grande mobilisation institutionnelle lorsque les différentes entités structurelles de l'organisation (fonctions, équipes, services, unités administratives, filiales) réussissent à collaborer étroitement entre elles pour réaliser une œuvre collective qui va au-delà



des intérêts propres de chacune de ces entités. Le partenariat institutionnel se situe à un niveau d'abstraction différent de la mobilisation des individus et d'une équipe. Deux employés peuvent être fortement mobilisés, mais pas leur équipe de travail; une équipe (la masse d'employés) peut être fortement mobilisée, mais le service peut ne pas l'être; le service des ressources humaines peut être fortement mobilisé, mais l'organisation, dans son ensemble, l'être faiblement. Si les équipes ne collaborent pas, si les services ne coopèrent pas, si les fonctions ne se coordonnent pas, l'organisation ne sera pas en mesure de créer une réserve de mobilisation élevée. L'avantage stratégique d'une entreprise, la santé durable d'une organisation, la réalisation efficace d'une mission à vocation sociale et la prospérité d'une société ne peuvent résider que dans leur capacité à susciter une forte mobilisation institutionnelle, à mobiliser avec une grande constance des entités ou des collectifs de personnes dans une œuvre qui est largement partagée.

**Pourquoi faut-il s'intéresser aux comportements de mobilisation et les susciter?**

Il y aurait peu d'intérêt à étudier le concept de mobilisation si celui-ci ne donnait pas lieu à une contribution

supérieure. Une hypothèse explicite dans nos travaux sur la mobilisation<sup>6</sup> est que l'adoption de comportements de mobilisation entraîne, au niveau individuel, une contribution individuelle supérieure et, au niveau agrégé, une contribution organisationnelle plus élevée. Comment expliquer cette contribution supérieure? Une organisation qui évolue dans un environnement turbulent ou complexe a besoin d'une réserve d'énergie «rapidement mobilisable» pour contrer les menaces, pour tirer profit des possibilités ou occasions ou pour mener à bien un changement d'importance. C'est précisément cette flexibilité dans l'affectation des ressources humaines, tant au niveau individuel qu'au niveau organisationnel, qui permet d'arriver à une performance supérieure. D'ailleurs, cette explication est implicitement contenue dans la définition de la mobilisation selon laquelle mobiliser, c'est aussi «un processus par lequel un organisme utilise des substances de réserve» (*Le Nouveau Petit Robert*, 2004). La mobilisation consiste ainsi à mettre en jeu ces forces, à «y faire appel, les réunir en vue d'une action» (*Le Petit Larousse*, 2004). Sans ces réserves facilement accessibles, l'organisation éprouvera sans aucun doute des difficultés d'adaptation à son environnement. Avec de telles réserves, elle peut au contraire les mobiliser pour poursuivre des priorités spécifiques axées sur sa mission, pour changer

rapidement de priorités et pour y canaliser rapidement les efforts spécifiques des employés tout en gardant le cap sur une cause commune. En bref, elle peut avec agilité rassembler les énergies de chacun pour le bien de tous! La possibilité de susciter chez les employés des comportements de mobilisation accroît ainsi la capacité d'adaptation aux changements. Les employés, lorsqu'ils acceptent d'aligner leurs façons de faire sur les nouvelles priorités de l'organisation (acquisition de nouvelles compétences, réorientation des efforts, etc.), augmentent la capacité de réactivité de leur organisation. Quand ils fournissent des observations et des suggestions sur les tendances du marché ou les goûts des consommateurs, ils contribuent à augmenter la capacité d'adaptation et de réaction de leur employeur et à améliorer la satisfaction des clients. Examinons quelques bienfaits découlant de la mobilisation de ces réserves stratégiques.

**Des réserves pour créer un avantage concurrentiel**

Selon la théorie des ressources, la capacité à mobiliser les ressources organisationnelles peut créer et donner un avantage concurrentiel (Barney, 1991). Certaines de ces ressources sont tangibles (équipement, emplacement, propriétés intellectuelles, capital humain, etc.) et d'autres sont plus intangibles,

telles que les capacités internes (Amit et Shoemaker, 1993). Grant (1991 : 22, traduction libre) définit les capacités internes comme «un modèle complexe de coordination et de coopération entre les individus, et entre les individus et les ressources tangibles». Pour qu'une ressource puisse constituer un avantage concurrentiel, elle doit être rare, importante, difficile à substituer et à imiter. Les comportements de mobilisation constituent une réserve de ressources ou des actifs intangibles qui sont susceptibles de procurer un avantage concurrentiel durable. Les comportements de mobilisation peuvent représenter une ressource rare dans la mesure où ceux-ci ne sont pas distribués normalement. On ne doit pas faire l'hypothèse que toutes les organisations ont la même probabilité de faire apparaître les comportements clés de mobilisation et pour les mêmes proportions d'employés. La mobilisation peut également être considérée comme une ressource importante ou utile là où les individus jouent un rôle déterminant dans la réalisation des objectifs de l'organisation. Les comportements de mobilisation peuvent, dans plusieurs cas, être difficilement substituables, par exemple être remplacés par la technologie. Finalement, les comportements de mobilisation ont comme principale caractéristique d'être difficilement imitables. Comme il existe une forte ambiguïté causale quant à la façon de susciter la mobilisation, il est difficile de prédire qui sont les individus les plus susceptibles d'adopter ces comportements et si l'on atteindra la masse critique requise, ou quels facteurs exactement conduisent à la performance de mobilisation. On peut difficilement copier la mobilisation, ou l'acheter ! Une organisation ne peut probablement pas réussir à se constituer une réserve à court terme. Faire une enquête sur la mobilisation chez les concurrents est une chose, mais reproduire les mêmes niveaux et les mêmes types de comportements pour la même masse de personnes est une autre chose.

### **Des réserves pour faire fructifier le capital social et intellectuel**

Une autre explication plausible de l'influence de la mobilisation sur la performance organisationnelle est celle de

l'organisation apprenante. Les organisations apprenantes sont les organisations qui réussissent à favoriser le partage des connaissances tacites ou explicites, à favoriser les échanges d'informations, à acquérir de nouvelles connaissances. Les comportements de mobilisation sont à même de jeter les bases d'une organisation apprenante en promouvant les comportements favorisant l'apprentissage organisationnel comme la collaboration, le partage des expertises ou l'écoute des autres (Barker et Camarata, 1998). Selon Bolino *et al.* (2002), les comportements de mobilisation seraient liés à une meilleure performance organisationnelle parce que ces comportements peuvent participer à la création du capital social de l'organisation. Le capital social se développe par la qualité des relations entre les entités et les acteurs. Si une organisation est en mesure de susciter des comportements de coopération, d'altruisme, de dévouement, de participation à la vie organisationnelle, etc., elle sera plus en mesure d'encourager les contacts entre les employés et d'accroître la qualité et la taille des connexions entre les individus et les groupes, de même que leur socialisation. Cette capacité à susciter des comportements de mobilisation sur une grande échelle génère un ensemble d'employés qui se lient d'amitié, qui se font confiance et qui s'identifient les uns aux autres.

### **Des réserves qui rendent l'organisation et les autres meilleurs**

On peut penser que les comportements de mobilisation agissent positivement sur la performance des collègues de travail. Par exemple, Bommer *et al.* (2003) ont montré qu'une masse d'employés mobilisés, par un effet de tache d'huile, pouvaient influencer l'adoption des mêmes types de comportements par les autres membres de l'équipe. Un employé mobilisé qui aide une jeune recrue à s'intégrer dans son poste de travail et dans l'organisation, en lui apprenant par exemple les trucs du métier et les us et coutumes, augmente les probabilités que cette recrue soit productive plus rapidement, qu'elle s'intègre plus facilement dans son groupe de travail (Podsakoff et MacKenzie, 1994) et s'ajoute à la masse des personnes mobilisées. Les

comportements de mobilisation peuvent également rendre les cadres plus performants. Lorsqu'un groupe important d'employés font des suggestions à leur supérieur immédiat pour résoudre des problèmes ou améliorer les façons de faire, ce cadre possède les ressources nécessaires pour accroître l'efficacité de l'unité de travail dont il est responsable (Podsakoff et MacKenzie, 1994). Des employés mobilisés sont également susceptibles d'améliorer la performance opérationnelle et organisationnelle. Les récents travaux de Podsakoff et ses collègues (1994, 1997), entre autres, ont permis de confirmer l'influence positive présumée des comportements de citoyenneté sur divers indicateurs de performance tels que la performance financière, la performance opérationnelle et le service à la clientèle. Certains de ces comportements ont pour effet de réduire les pertes de temps, de favoriser un plus grand souci pour la qualité des produits et des services, la maintenance des équipements et la protection des biens de l'organisation. Les équipes de travail bénéficient d'une plus grande efficacité lorsque leurs membres adoptent les comportements de mobilisation ou de citoyenneté organisationnelle. La cohésion des efforts se trouve relevée, le moral des membres est meilleur, le savoir-faire et l'apprentissage collectif se voient renforcés.

### **Conclusion**

L'objectif de cet article était principalement de clarifier la nature du concept de mobilisation, de rendre compte de l'évolution des comportements associés à la mobilisation, de proposer une classification des dimensions comportementales associée à la mobilisation et de mettre en évidence l'importance stratégique et les avantages liés à l'adoption de ces comportements. Comme l'article l'a démontré, la mobilisation définie au sens propre comme le fait d'ordonner aux troupes d'aller se battre n'est pas porteuse d'efficacité. Par contre, tout un éventail de comportements susceptibles d'accroître la performance s'ouvre aux praticiens qui acceptent une définition de la mobilisation au sens figuré. La mobilisation devient alors une réserve stratégique

à laquelle les organisations pourront faire appel au gré des défis à relever. Mais avant de pouvoir compter sur cette réserve, il faut réussir à la bâtir, ce qui est sans doute le défi le plus important qui attend les organisations en quête d'une performance soutenue. Le point de départ consiste probablement à se doter d'une équipe de management mobilisée et à travailler à réunir les conditions propices à la mobilisation.

## Notes

1. Nous tenons à remercier Marie-Ève Lapalme, candidate au doctorat en administration à l'UQAM, pour sa précieuse collaboration à l'élaboration de ce tableau synthèse.
2. Voir Wils *et al.* (1998), Bichon (2005), Guerrero et Sire (2001).
3. Les résultats de l'enquête de Wils et ses collègues ont été publiés dans la *Revue Internationale de Gestion* à l'été 1998 sous le titre «Qu'est-ce que la mobilisation des employés? Le point de vue des professionnels en ressources humaines». Cet article a reçu le prix Guy-Charrette pour le meilleur article de l'année.
4. L'expression «performance minimale» désigne le seuil de rendement qui permet de maintenir ou d'assurer le lien d'emploi. Immédiatement en deçà de ce seuil, des sanctions disciplinaires pourraient être prises en raison du non-respect des obligations explicites de la part de l'employé.
5. Il importe de distinguer l'employé qui fournit une contribution minimalement satisfaisante (l'amotivé) de celui qui offre un rendement pleinement satisfaisant, sans être pour autant supérieur. Cet employé est probablement plus près du motivé que de l'amotivé. Le choix du cas extrême (l'amotivé) permet de mieux différencier les types d'employés dans la typologie.
6. Voir Wils *et al.* (1998), Tremblay (2002), Simard et Tremblay (2005).

## Références

- Amit, R., Schoemaker, P., «Strategic assets and organizational rent», *Strategic Management Journal*, vol. 14, 1993, p. 33-46.
- Barker, R., Camarata, M., «The role of communication in creating and maintaining a learning organization», *The Journal of Business Communication*, vol. 35, n° 4, 1998, p. 443-468.
- Barney, J., «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, vol. 17, 1991, p. 99-120.
- Bichon, A., «Comment appréhender les comportements de mobilisation collective des salariés», *Gestion*, vol. 30, n° 2, été 2005.
- Bolino, M., Turnley, W., Bloodgood, J., «Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations», *Academy of Management Review*, vol. 27, n° 4, 2002, p. 505-522.
- Bommer, W., Miles, E., Grover, S., «Does one good turn deserve another? Coworker influences on employee citizenship», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, 2003, p. 181-196.
- Borman, W., Motowidlo, S.J., «Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research», *Human Performance*, vol. 10, n° 2, 1997, p. 99-109.
- Brief, A., Motowidlo, S.J., «Prosocial organizational behaviors», *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 4, 1986, p. 710-725.
- Coleman, V., Borman, W., «Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain», *Human Resource Management Review*, vol. 10, n° 1, 2000, p. 25-44.
- George, J.M., Brief, A.P., «Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship», *Psychological Bulletin*, vol. 112, n° 2, 1992, p. 310-329.
- Grant, R.M., «The resource-based theory of competitive advantage: Implication for strategy formulation», *California Management Review*, vol. 33, n° 3, 1991, p. 114-135.
- Guerrero, S., Sire, B., «La notion de mobilisation en GRH», *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 40, 2001, p. 82-90.
- Katz, D., «The motivational basis of organizational behavior», *Behavior Science*, vol. 9, 1964, p. 131-133.
- Lawler, E.E., *High Involvement Management*, Jossey-Bass, 1986.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., Fetter, R., «Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluation of salesperson's performance», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50, 1991, p. 123-150.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., Fetter, R., «The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance», *Journal of Marketing*, vol. 57, 1993, p. 70-80.
- Masse, M., Wils, T., *Se mobiliser : une question de motivation individuelle ou collective?*, document de travail, HEC Montréal, 2004.
- Maurer, T., Pierce, H., Shore, L., «Perceived beneficiary of employee-development activity: A three-dimensional social exchange model», *Academy of Management Review*, vol. 27, n° 3, 2002, p. 432-444.
- Morrison, E.W., «Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of employee perspective», *Academy of Management Journal*, vol. 37, 1994, p. 1543-1567.
- Organ, D.W., *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, 1988.
- Organ, D.W., «Organizational citizenship behaviour: It's construct clean-up time», *Human Performance*, vol. 10, n° 2, 1997, p. 85-97.
- Podsakoff, P.M., Ahearne, M., MacKenzie, S.B., «Organizational citizenship behavior and quantity and quality of work group performance», *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, n° 2, 1997, p. 262-270.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., «Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research», *Human Resource Performance*, vol. 10, n° 2, 1994, p. 133-151.
- Simard, G., Tremblay, M., «Qu'est-ce qui mobilise les ressources humaines?», *Le Point en administration scolaire*, printemps 2005, p. 14-18.
- Smith, C.A., Organ, D.W., Near, J.P., «Organizational citizenship behaviour: Its nature and antecedents», *Journal of Applied Psychology*, vol. 68, 1983, p. 655-663.
- Tremblay, M., «Mobiliser les troupes : un défi stratégique et complexe», *Effectif*, vol. 5, n° 5, 2002, p. 18-25.
- Vallerand, R.J., «Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation», *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 29, 1997, p. 271-361.
- Van Dyne, L., Cummings, L.L., McLean Parks, J., «Extra role behaviours: In pursuit of construct and definitional clarity», dans Staw, B.M., Cummings, L.L. (dir.), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, 1995, p. 215-285.
- Van Dyne, L., Graham, J., Dienesch, R., «Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation», *Academy of Management Journal*, vol. 37, 1994, p. 765-802.
- Van Scotter, J.R., Motowidlo, S.J., «Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance», *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, n° 5, 1996, p. 525-531.
- Williams, J., Anderson, S., «Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in role behaviours», *Journal of Management*, vol. 17, 1991, p. 601-617.
- Wils, T., Labelle, C., Guérin, G., Tremblay, M., «Qu'est-ce que la mobilisation des employés? Le point de vue des professionnels en ressources humaines», *Gestion*, vol. 23, n° 2, 1998, p. 30-39.