

Mobilisation des ressources humaines : Ebauche d'une réflexion dans le contexte de conduite d'une démarche qualité

[Mobilization of human resources : a drafting of reflection in the quality approach context driving]

Dikra El Maguiri

Enseignante chercheure, Département Economie & Gestion- FSJES Ain Sebaa, Université Hassan II - Casablanca, Maroc

Copyright © 2016 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: It appears increasingly clear that organizations which develop collaborative approaches managers - staff are those will go through the years of great socio-political economic turmoil of the late 20th century and early 21st century. Prevent conflicts and strikes are not enough for the smooth running of the organization's projects, in particular the quality approach project. This is to avoid the demobilization of personnel, considerable scourge manage to avoid failure of such change at the organizational level. HRM policy must be part of the time and only incidentally take individual decisions which have no significant impact on the long term. This article discusses different concepts and aspects of the mobilization of personnel required in the specific context of conducting a quality approach, approached as a change in the quality to lead.

KEYWORDS: Changing the Quality, Mobilization, Membership, Accountability, Motivation & Satisfaction.

RESUME: Il apparaît de plus en plus évident que ce seront avant tout les organisations qui développent des approches de collaborations managers – personnel qui pourront passer au travers les années de grandes perturbations socio politico-économiques de la fin du 20^{ème} siècle et début 21^{ème} siècle. Prévenir les conflits et les grèves ne suffit plus à la bonne marche des projets de l'organisation, celui de démarche qualité en l'occurrence. Il s'agit d'éviter la « démobilisation » du personnel, fléau considérable à gérer pour éviter l'échec d'un tel changement au niveau de l'organisation. La politique de GRH doit s'inscrire dans la durée et ne prendre qu'accessoirement des décisions ponctuelles qui n'ont pas d'incidences significatives sur le long terme. Cet article aborde des différents concepts et aspects de la mobilisation du personnel requise dans le contexte spécifique de conduite d'une démarche de qualité, approchée comme un changement par la qualité à mener.

MOTS-CLEFS: Changement par la Qualité, Mobilisation, Adhésion, Responsabilisation, Motivation & Satisfaction.

CLASSIFICATION JEL: M12, M54, L29.

1 INTRODUCTION

Le management global de la qualité « TQM »¹, qui se présente toujours comme une clef de succès aux entreprises contraintes à devenir compétitives, correspond à un changement par la qualité à mener ; **un projet de changement de nature globale** centré à la fois sur la structure, les personnes et à l'échéance sur la technologie. Mais au-delà des modifications formelles, techniques et économiques, la normalisation développée par cette démarche qualité impose une nouvelle morale visant la transparence du travail concret et le conformisme des salariés pour mieux s'en assurer la maîtrise. En effet, l'absence de direction précise, les rapports de force dans l'environnement professionnel, des compétences mal utilisées et une délimitation floue de la liberté d'action (ou de l'autonomie de décision) de chacun, sont autant d'entraves aux employés aussi efficaces que des menottes. Ces entraves évoquent un concept ressources humaines qui commence à être davantage débattu ces dernières années sur le plan académique à savoir « la mobilisation ».

Pour se mobiliser en permanence, les besoins d'un employé évoluent. Il aura d'abord besoin lors de son premier pas au sein d'une organisation d'être accueilli, intégré et par la suite sensibilisé aux projets. Faute de quoi son niveau de mobilisation reste minime voire nul et sa collaboration assez faible pour permettre l'atteinte des objectifs. **Ce qui mobilise un individu c'est la satisfaction d'un besoin, et un individu n'est sensible aux paramètres d'un niveau que si les niveaux précédents de besoins sont satisfaits**². Une fois suffisamment intégré et sensibilisé, il importe de faire jouer des leviers visant l'implication associée à la responsabilisation. A ce niveau, la mobilisation atteint des niveaux acceptables et partant la collaboration des employés pour faire avancer le projet de changement par la qualité. Franchi cette phase, on peut commencer à pratiquer la motivation proprement dite via des leviers provoquant la satisfaction voire la fidélisation des employés pour pérenniser la mobilisation et la collaboration et les pousser constamment vers leur maximum. On peut ainsi parler d'une recherche permanente de l'excellence en domaine de Ressources Humaines.

L'objectif est celui de mettre l'accent sur l'évolution et le renouvellement des besoins ressentis par un individu ou un groupe d'individus pour se mobiliser ainsi que des leviers à faire jouer au fur et à mesure. Certains leviers ou pratiques sont motivants d'autres sont seulement sécurisants. Mais tous importants pour mobiliser les troupes. Cette distinction permet de comprendre pourquoi certaines pratiques répondant à des facteurs d'un certain niveau limitent le mécontentement des individus mais ne les mobilisent plus³. L'organisation du travail et les pratiques mobilisatrices doivent en effet, apporter une réponse satisfaisante aux différentes séries de besoins à la fois pour éviter le mécontentement, le manque d'intégration et/ou de sensibilisation et pour provoquer la mobilisation permanente de chacun au sens des projets de l'organisation.

A travers cet article, nous abordons d'abord le concept clé de « Mobilisation » quitte à aboutir à une approche que nous retenons dans le cadre de conduite d'un changement par la qualité. Nous allons voir que la mobilisation correspond à un processus qui peut varier de degré ou d'intensité, on peut assister à une absence totale de mobilisation, à un minimum de mobilisation et à un maximum de mobilisation. Ensuite, nous évoquons les enjeux de prise en compte de la mobilisation des employés dans la conduite d'un changement par la qualité avant d'aborder la relation qui les relie (la Démarche Qualité et la Mobilisation du personnel). Enfin, nous présentons les concepts ou notions reliés à celui de mobilisation dans ce cadre. Il s'agit de concepts requis pour décrire différents aspects et niveaux de mobilisation tout au long du processus de conduite du changement par la qualité.

2 CLARIFICATION DU CONCEPT « MOBILISATION »

Nous souhaitons à travers cet article faire avancer les connaissances sur un sujet complexe auquel les chercheurs en gestion ne s'intéressent pas toujours de manière appropriée. D'une façon générale, un imbroglio conceptuel semble caractériser le domaine. La pluralité et l'ambiguïté des termes reliés à la mobilisation entraînent un manque de clarification du concept et risquent de jeter la confusion dans les esprits. Aussi l'objet de ce paragraphe est-il de clarifier le concept « Mobilisation » avant de le situer au carrefour d'autres concepts, qui lui seront attachés dans un contexte de conduite d'une démarche qualité.

¹ On considère à travers cet article que les concepts : Total Quality Management (TQM), Changement par la qualité, Qualité Totale, Système qualité ISO, signifient et sont tous équivalents à la démarche qualité.

² A. MASLOW, 1954.

³ En s'inspirant de la théorie des deux facteurs chère à F. HERZBERG, 1959.

Le concept de « mobilisation » est à la fois relativement récent et francophone. Il a été notamment employé en France par IGALENS (1997), LOUART et BEAUCOURT (1993) et au Québec par GUERIN et al. (1996), RONDEAU et LEMELIN (1994), WILS et al. (1998) (GUERRERO et BARRAUD, 2001). Aux Etats-Unis la notion est davantage employée sous le terme de « high commitment management ou commitment-oriented personnel management. » ou « engagement organisationnel »⁴. Plus récemment, le mot américain mobilize est également apparu dans les écrits.

En cette période de forte turbulence, ce concept a suscité et suscite encore beaucoup d'intérêt tant chez les praticiens que chez les universitaires.

- Définitions

Selon le Petit Larousse, l'action de mobiliser consiste à « mettre sur un pied de guerre les forces militaires d'un pays ». La référence à l'armée indique que la mobilisation doit être appréhendée sous un aspect plus collectif qu'individuel. Cette visée collective indique que « le salarié agit pour servir les intérêts de l'entreprise et de son équipe de travail et ne s'intéresse pas seulement à ses intérêts personnels »⁵.

MORIN (1989, p. 14) propose la définition suivante de la mobilisation : « la mobilisation des employés se définit par le **degré d'intérêt** des employés pour le travail et pour l'organisation, et par **leur disposition** à investir des efforts pour atteindre les objectifs qui leur sont fixés ». Une autre définition est présentée par le groupe CFC (1989) : « Mobiliser, c'est rassembler les volontés et les énergies dans la poursuite d'un but ; c'est développer une solidarité et un engagement autour d'une mission, d'un mandat et d'objectifs ; c'est faire ensemble, dans la poursuite d'un but commun ». Pour Jacqueline Duval & Suzanne LALIBERTE (1994) « La mobilisation passe par l'implication active des employés dans les activités de l'organisation »⁶.

Afin de reconstruire ce concept, WILS et coll. (1998) ont utilisé l'induction pour obtenir un « concept opératoire isolé »⁷. Le concept est multidimensionnel et se compose de plusieurs faces : une face managériale dénommée « processus organisationnel de mobilisation » et une face individuelle ou collective qui désigne d'une part « l'état de mobilisation d'un individu ou d'un groupe d'individus », c'est à dire leurs attitudes et comportements de mobilisation et d'autre part « le processus individuel de mobilisation », c'est à dire le processus psychologique expliquant comment on arrive à cet état⁸.

De même, en résumant les points de vue des professionnels en ressources humaines, WILS et al (1998), ont incité à poser les premiers jalons d'une définition de la **mobilisation en contexte organisationnel** : « ...En particulier, la mobilisation est définie comme un déploiement volontaire d'efforts dans trois domaines qui sont vitaux pour les organisations à cause de leur impact sur la performance... »⁹. Ces énergies sont canalisées dans trois directions : « énergies déployées pour améliorer la qualité de son travail dans l'organisation, « efforts d'amélioration continue », énergies déployées pour aligner son travail sur les priorités organisationnelles, « efforts d'alignement stratégique » et énergies déployées pour coordonner spontanément son travail au sein de son équipe en coopérant, « efforts de coordination spontanée ». Ces auteurs ajoutent que « ...**la mobilisation est à son maximum** quand les trois types d'efforts sont déployés. En revanche, une personne engagée dans la spirale de la démobilitation apporte **une contribution moindre** parce qu'elle ne déploie qu'un ou deux des trois types d'efforts. Enfin, **la mobilisation est à son minimum** quand aucun des trois types d'efforts n'est déployé »¹⁰.

L'enquête menée par Guerrero et BARREUD-DIDIER (2001) a permis de mettre en exergue une autre définition de la notion de mobilisation : « décisions et actions qui ont pour but de développer l'attachement du salarié à l'entreprise et à son groupe de travail, de façon à réaliser les objectifs collectifs et à rendre l'organisation plus performante ».

Enfin, dans le but de construire un modèle systémique de mobilisation, une synthèse a été faite par H.CHRÁÏBI (2005). Elle résume ce concept en une arborescence de concepts reliés par des liens de conditionnement : le comportement mobilisé, défini comme un état individuel ou collectif. Il est conditionné par l'engagement à la mobilisation. Ce dernier est un

⁴ BOUSSAGUET S. et MORENO R. « Communication interne et mobilisation du personnel : ébauche d'une réflexion dans un contexte de reprise », 5ème colloque du CRIC. 2001.

⁵ GUERRERO, SIRE, 2001.

⁶ Jacqueline DUVAL & Suzanne LALIBERTE, Rapport D'étape. 29 Septembre 1994. p : 4.

⁷ Quivy et van Campenhoudt (1995) in Th. WILS et Ch. LABELLE, 2004

⁸ WILS Thierry, LABELLE Christiane, GUERIN Gilles, TREMBLAY Michel *Gestion*, 23, no 2, été 1998, p. 30-39. Première et deuxième partie).

⁹ WILS et al, *Résultats de l'enquête*, 1996.

¹⁰ WILS et al. 1998, *op cit*.

état d'esprit chez l'individu où interagissent tous les mécanismes situationnels et affectifs qui le mènent au comportement mobilisé de manière discrétionnaire. Cet engagement à la mobilisation est à son tour conditionné, au moins par la motivation à se mobiliser. Celle-ci est définie comme la réaction affective (en termes de satisfaction ou d'insatisfaction) de l'individu ou du groupe par rapport aux mécanismes et pratiques de mobilisation et de gestion des ressources humaines dans l'organisation¹¹.

- Synthèse

En résumé, la mobilisation des acteurs consiste à créer une dynamique collective issue de multiples individualités dans le but de contribuer au fonctionnement de l'entreprise. Dans le but de l'associer au projet d'entreprise ou à la recherche de qualité totale, nous retenons comme approche sur ce concept les éléments de définition suivants :

- C'est un concept qui correspond à un processus à double face : managériale/organisationnelle (soucis de direction) et psychologique/comportementale (besoins des employés) ;
- C'est un concept basé sur la volonté et l'énergie humaines et donc à la portée de toute organisation ;
- C'est un concept qui se traduit par un processus qui dure et évolue dans le temps ;
- C'est un concept qui implique des actions & pratiques qu'on peut quantifier et qualifier : efforts à déterminer et nature des leviers à faire jouer selon les projets et/ou objectifs tracés ;
- On peut parler d'un maximum et d'un minimum de mobilisation.

Une personne mobilisée est ainsi par définition, susceptible de s'impliquer dans une démarche qualité. On retrouve les principes de cette démarche dans les descriptions de l'état de mobilisation notamment un travail de qualité, un travail avec une valeur ajoutée et un travail d'équipe.

3 ENJEU ET APPROCHE DE LA MOBILISATION DES RH DANS UNE DEMARCHE QUALITE

L'enjeu de prise en compte du concept « Mobilisation » dans une démarche qualité est primordial. **Il existe un lien significatif entre la mobilisation des RH et la démarche qualité jusqu'à présent insuffisamment explicité.** Benjamin CHAMINADE (2005) affirme que « ...L'implication (et donc indirectement la motivation) des personnes **est absente de la norme ISO 9001 : 2000 alors même que la démarche qualité dépend de l'implication des salariés à la mettre en place et la faire vivre** ». Puis : « ...seules les personnes dont le travail a un impact sur la qualité et seule l'écoute et la satisfaction des clients sont recherchées, **la norme ISO 9001 ignorant la satisfaction des salariés. Et pourtant, la satisfaction des salariés détermine leur envie de s'impliquer, de mobiliser leurs compétences et de fournir un travail de qualité aux clients**¹² ».

A cet égard, il est intéressant de relever qu'aucun des principes des différents systèmes de qualité n'échappe à une orientation RH, la plupart d'entre eux étant même directement reliés à cette discipline, ce qui démontre que **le système qualité de l'organisme dépend de son fonctionnement humain**. La définition du management par la qualité totale stipule qu'il s'agit d'un « Mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, **basé sur la participation de tous ses membres** et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages pour tous les membres de l'organisme et pour la société » (ISO 8402, 1995).

En interprétant le paragraphe 6.2 du système ISO 9001, intitulé Ressources Humaines, la fonction RH est bien identifiée comme une fonction stratégique et non seulement un support qui doit concevoir et mettre en place la politique sociale pour créer et soutenir le management de la qualité, la satisfaction des clients et l'amélioration continue de son efficacité. De même, selon la norme **ISO 9004 version 2000**, notamment le paragraphe 6.2.2.1 de la norme ISO 9004 la démarche qualité établit **les bases devant favoriser la mobilisation du personnel via la surveillance de sa satisfaction et l'écoute de ses attentes**.

¹¹ CHRAIBI H. *La mobilisation des ressources humaines dans l'administration publique marocaine. Une approche systémique-Etude de cas de la Trésorerie Générale du Royaume. Thèse, Faculté de Droit-Marrakech de Marrakech 2005.*

¹² B. CHAMINADE, "RH & compétences dans une démarche qualité", AFNOR, Février 2005, p. 25.

Par ailleurs, **l'approche TQM** se base stratégiquement sur l'homme pour atteindre l'excellence. SHIBA décrit le TQM comme « un système d'apprentissage qui se concentre sur le développement des compétences à chaque niveau. Il améliore les ressources humaines ». Cet auteur soutient que « l'aspect le plus important du TQM réside dans le développement de l'individu, l'encouragement de l'homme à l'apprentissage. En particulier, il exige des dirigeants de développer leur connaissance de la théorie et de la pratique de la qualité »¹³. CHENETTE (1997) a souligné le lien étroit qui existe entre l'approche client et la mobilisation, car la survie des organisations passe souvent par un service de qualité donné aux clients par des employés mobilisés.

La mobilisation est ainsi un enjeu dans un contexte de vive concurrence pour des dirigeants en quête de gain de performance via l'adoption d'une démarche qualité. Mais Quelle est la nature des liens reliant la mobilisation et une démarche qualité ?

La démarche qualité étant une démarche d'amélioration continue. La procédure de mobilisation est une action de focalisation de l'ensemble des énergies autour d'un projet commun, et de mise en œuvre concrète de ces énergies pour atteindre cet objectif. La mobilisation est le moyen de faire progresser l'entreprise autour d'un objectif stimulant, difficile mais néanmoins accessible¹⁴. Pour Jacqueline DUVAL & Suzanne LALIBERTE (1994) « ...Pour créer un environnement mobilisant, il importe d'avoir un projet partagé ; de développer un leadership d'animation ; de développer des structures de participation ou de contribution »¹⁵. La mobilisation et la responsabilisation s'inscrivent à l'intérieur d'une approche de gestion de la qualité¹⁶.

La démarche qualité possède ainsi les caractéristiques d'un projet favorisant la mobilisation et s'appuyant sur elle pour aboutir. Le lien est fort solide. En effet lorsqu'elle est présente dans un milieu, la mobilisation crée le contexte favorable au déploiement d'une énergie de production orientée vers la satisfaction du client, le désir de travailler en équipe et la volonté des hommes et des femmes de s'aligner sur les orientations stratégiques. Tant d'aspects qui nous rappellent le contexte requis pour la conduite de changement dont celui par la qualité.

Enfin, la mobilisation se nourrit d'elle-même en créant une responsabilisation accrue, un éveil de la volonté de chacun des individus de changer les choses. **Elle constitue le cœur de l'amélioration continue de la qualité.** Si avec le management traditionnel, « Le management, c'est de faire faire aux gens ce qui doit être fait », avec **La stratégie humaine visant la mobilisation**¹⁷ : « c'est d'amener les gens à vouloir faire ce qui doit être fait ».

Dans un contexte de conduite d'une démarche qualité, la problématique consiste ainsi à concevoir une stratégie de mobilisation des employés. Il s'agit d'un projet de changement à mener dont la réalisation court des risques qu'il faudrait gérer sous peine de déviation partielle ou totale de l'objectif. A ce niveau, **la démobilitation** est un état de réticence au changement qui est la difficulté majeure que toute entreprise souhaitant changer doit surmonter¹⁸. Dans ce sens, une approche structurée pour traiter et minimiser l'impact négatif de la démobilitation tout au long d'un projet de changement par la qualité devient requise.

Dans le paragraphe suivant, différents concepts traduisant différents états et aspects de mobilisation (intégration et adhésion, implication et responsabilisation, motivation et satisfaction...) lui seront attachés à mesure que le projet de changement par la qualité avance. Nous adhérons en effet aux propos de H. CHRAÏBI (2005) selon les quelles la mobilisation est un concept large. Indéniablement, il intègre autant dans son essence, que dans ses facteurs explicatifs, d'autres concepts voisins tels que la motivation, l'implication ou l'engagement organisationnel... »¹⁹.

¹³ SHIBA, *Quatre révolutions du management par la qualité totale : manuel d'apprentissage et de mise en œuvre du système TQM*; Dunod, 1997, p.495 et 496.

¹⁴ BOUSSAGUET S. et MORENO R., 2001, *op cit.*

¹⁵ J. DUVAL & S. LALIBERTE, 1994. p : 5, *op cit.*

¹⁶ ISO 9000 Normes internationales pour la gestion de la qualité, 1993.

¹⁷ Concept développé par l'AHQ dans « L'énoncé stratégique d'implantation d'une démarche de mobilisation du personnel du réseau de la santé et des services sociaux du Québec (avril 2003) juin 2004.

¹⁸ Harvard Business Review «Le changement » Edition d'organisation 2001.

¹⁹ CHRAÏBI H. 2005, p 18, *op. cit.*

4 CONCEPTS ET ASPECTS AFFERENTS AUX DIFFERENTS NIVEAUX DE « MOBILISATION »

En quoi consiste la mobilisation d'un employé ? Le souci de mobiliser un employé se ressent dès son premier pas au sein de l'organisation! Ceci se traduit au niveau de la direction par la nécessité de la mise en place d'un système « accueil & intégration » des nouveaux employés. L'objectif à atteindre est l'initiation et la sensibilisation au sens des projets de l'entreprise pour une adhésion des employés en permanence. Par la suite, selon les projets et/ou objectifs de l'entreprise et notamment le stade où l'on en est, les responsables vont exiger des **degrés et nature** différents de **collaboration** vis à vis des employés. Pour cela, ils auront besoin de les impliquer et les responsabiliser, les motiver et les satisfaire. Voire même, les fidéliser.

Le concept mobilisation interpelle ainsi autant de concepts qui traduisent différents états et niveaux de mobilisation. Ces concepts y sont reliés dans le contexte de conduite de changement par la qualité, qui consiste généralement en trois phases²⁰ : la mise en place, la mise en œuvre et enfin l'évaluation et l'amélioration continue. Les concepts et aspects de mobilisation évoluent et s'adaptent à la situation des différents employés et à l'état d'avancement dans ce projet.

4.1 « INTEGRATION » & « SENSIBILISATION » (PHASE DE MISE EN PLACE DU TQM)

Le plus souvent, la problématique d'intégration est abordée à l'arrivée de nouveaux employés à une organisation. Lyne DESROCHERS (2001) précise que « Lorsque nous parlons d'embauche et d'intégration, nous touchons aux éléments suivants : La sélection, le placement et la socialisation des RH. Il va sans dire que la réussite de la socialisation du nouvel employé sera directement reliée à la qualité de sélection et de placement de celui-ci. Toutefois, cette étape même d'intégration doit être efficace, car c'est le premier système qui touchera le nouvel employé dans sa participation active à la productivité de l'entreprise. »²¹.

L'incitation à la mobilisation d'un employé commence ainsi dès son premier pas au sein d'une organisation. A ce moment, le niveau de sa collaboration est à son minimum car son besoin d'**être accueilli et intégré** est à son maximum. La direction ne peut encore rien attendre comme contribution du nouvel employé. Nous considérons que ce raisonnement s'applique de la même façon sur un ancien employé vis à vis d'un projet de changement à lancer au sein de son organisation. Il aura besoin de **s'intégrer et adhérer** au projet avant de décider de se mobiliser. C'est ce que RONDEAU (1999) appelle établir la **légitimité du projet de changement**.

Selon H. Mahé DE BOISLANDELLE (1998, p 85), qu'il soit nouveau ou ancien, tout employé a aussi besoin d'être sensibilisé au projet de l'entreprise. Il distingue entre la **formation** qui est le processus par lequel les compétences et les connaissances nécessaires au travail sont enseignées et la **socialisation** (ou « endoctrinement ») qui est la démarche visant à l'intégration du système de valeur de l'entreprise par le personnel. Il s'agit d'un processus de transmission de normes (ce que l'on doit faire) ; des valeurs (ce qui est bien) et des comportements (ce qui se fait) qui forment la culture de l'entreprise et dont le but est d'accroître l'allégeance à l'organisation avec pour forme limite l'identification à celle-ci. La variable de mesure en est **l'adhésion**.

De même pour B. CHAMINADE (2005) : « l'intégration est une procédure de lancement du salarié sur le chemin de sa réussite professionnelle ». Elle se décompose en deux phases : la présentation ou accueil dont l'enjeu est de favoriser l'engagement du salarié en lui présentant la place de son emploi dans l'activité de l'entreprise. Et l'assimilation ou socialisation qu'il définit comme « l'insertion morale du salarié dans les relations humaines déjà préexistantes dans l'entreprise avant son arrivée ». L'enjeu de l'assimilation est de favoriser l'arrivée des nouveaux recrutés dans les équipes de travail en facilitant leur appropriation des normes et des modèles de conduite du système culturel de l'entreprise.²²

L'enjeu à ce niveau est d'identifier le plus rapidement possible les actions à mettre en œuvre pour transformer l'essai du recrutement. Une procédure d'accueil assurera réellement le passage du candidat du statut de « nouvelle recrue » au statut « d'acteur de l'organisation » (B. CHAMINADE, 2005). Pour les entreprises opérant dans des secteurs de forte technicité, un système d'intégration devient sérieusement problématique. Selon Lyne DESROCHERS « Il est de la plus haute importance

²⁰ Différents auteurs reprennent, pour appréhender le processus de mise en œuvre du changement, les trois phases découpant les modifications de l'état de l'objet en changement à savoir, la dé cristallisation, le déplacement et la recristallisation.

²¹ Lyne DESROCHERS, CRHA, Cognitia. Source : Effectif, volume 4, numéro 2, avril/mai 2001.

²² B. CHAMINADE. 2005. p. 393. op cit.

pour la survie des entreprises de faire tout en leur pouvoir pour attirer et retenir la main d'œuvre qualifiée, et un programme d'intégration structuré viendra les aider à atteindre ce but »²³. Le but visé est de réussir avec succès la période dite de probation pour un nouvel employé. La démarche est applicable à tout type d'employé se joignant à une entreprise ou accédant à un nouveau poste au sein de celle-ci.

En liaison avec la problématique de conduite d'un changement par la qualité, nous considérons que tous les employés d'une entreprise qui se lance dans un tel projet sont assimilés à de nouvelles recrues. Ils auront par conséquent besoin en premier d'une intégration et adhésion dans le cadre de leur mobilisation au sens du projet à mener.

Toujours dans le processus d'intégration du nouveau salarié, il conviendra également de mettre en place les actions de **sensibilisation** lui permettant de prendre conscience de l'importance de ses activités et de la manière dont elles contribuent aux objectifs. Dans ce sens, En interprétant les normes de L'ISO 9001 & 9004, ça signifie qu'avant d'adhérer aux principes de la norme et l'appliquer, **il faut la comprendre !** Les salariés doivent être sensibilisés à la manière dont ils contribuent par leur activité quotidienne et par leur comportement à la réalisation des objectifs de qualité et aux conséquences directes pour eux – même et pour l'entreprise.

En effet, une sensibilisation réussie facilite le changement des pratiques de l'organisme. Un salarié qui comprend quels sont les avantages qu'il peut retirer d'une organisation qualité commence à s'interroger sur ses pratiques professionnels et son comportement. Il commence à porter un regard critique sur son environnement immédiat et la façon de fonctionner de son organisation et c'est cette réflexion qui doit le mener à trouver des méthodes de travail alternatives plus efficaces et amorcer ainsi la démarche d'amélioration continue de toute l'organisation. Cette sensibilisation débute lors de la phase d'intégration des nouveaux salariés et se poursuit durant toute leur carrière²⁴.

Dans le cadre d'un projet de changement visant le management global de la qualité (TQM), les employés qui sont réticents sont surtout des employés insuffisamment intégrés. La question que l'on peut se poser à ce niveau est de savoir si l'entreprise réunit vraiment les conditions nécessaires pour que tout employé puisse acquérir plus de flexibilité et devenir collaborant plus rapidement, ce dont bénéficiera au bout de compte la démarche qualité adoptée. Tout cela suppose que cet employé ait passé un contrat personnel clair et précis au moins dans sa dimension formelle lors de son arrivée à la société et bénéficié d'un programme d'intégration et de sensibilisation qui lui aurait permis de connaître clairement ce qui est attendu de lui et de développer un sentiment d'appartenance.

4.2 « IMPLICATION » & « RESPONSABILISATION » (PHASE DE MISE EN ŒUVRE)

- Implication :

BLAKE (1992) et SHANNON (1992) définissent l'implication des employés comme étant « une symbiose entre le potentiel des employés et la culture de l'entreprise favorisant la création d'un environnement de travail dans lequel les gens croient et évoluent sainement ». Il s'agit d'un milieu propice au travail d'équipe et favorable à l'éclosion d'une qualité de travail. **Ce niveau d'implication** des employés peut être atteint en étant positif, proactif, participatif, producteur et innovateur²⁵. La finalité de l'action de tous étant de créer de la valeur pour le client. D'ailleurs de plus en plus d'organisations visent la fidélisation des clients par un niveau très élevé de satisfaction comportant inéluctablement **un haut degré d'implication** du personnel²⁶.

L'implication s'analyse comme l'identification ou l'adhésion aux buts et valeurs de l'entreprise, comme l'engagement ou la volonté d'agir dans le sens des buts et valeurs de l'entreprise, comme la loyauté ou le désir de rester dans l'entreprise²⁷.

Dans ce sens, elle englobe et dépasse l'intégration. Définie comme un facteur explicatif de la relation humaine au travail,

²³ Lyne DESROCHERS. 2001. *op cit.*

²⁴ B. CHAMINADE, 2005, p 409. *Op cit.*

²⁵ Jacqueline DUVAL & Suzanne LALIBERTE, 1994. *Op cit.*

²⁶ J. BRILMAN, « Les meilleures pratiques de management », éd. D'organisation, 2003, p, 373.

²⁷ POIGNANT Stephan "Les pratiques de Fidélisation en Entreprises" jeudi 6 novembre 2003. Solutions RH Interview RH Enquêtes RH Dossiers thématiques CV / JOB RH Agenda RH Actualités

l'implication est aussi un moteur d'action : « si elle n'est pas synonyme de performance, elle peut en créer car elle constitue une ressource disponible »²⁸.

De façon plus simple, l'implication se définit comme un type d'investissement dans un rôle professionnel dont THEVENET (1992) a étudié les différentes expressions possibles. Il propose ainsi aux responsables d'entreprise une grille de lecture de comportements « d'impliqués » sur lesquels ils pourront agir ou réagir pour réguler la relation d'échange. Selon les deux critères explicatifs que sont d'une part, le critère de l'adhésion (c'est à dire la recherche de cohérence entre la sensibilité de la personne et les buts/projets de l'entreprise) et d'autre part, le critère des opportunités (perçues par l'homme dans la relation implication – travail), quatre typologies de profils d'implication se dégagent :

	Adhésion	Opportunité
Le missionnaire	+	-
Le mercenaire	-	+
Le démissionnaire	-	-
L'impliqué	+	+

Source : M. THEVENET (1992), p 85

Plus récemment, selon B.CHAMINADE (2005, p 74), bien que le terme « implication » utilisé dans le langage courant paraisse clair, il est néanmoins équivoque. Il existe des nuances entre les termes « implication », « attachement » et « engagement » ainsi que leur lien avec la satisfaction. Pour les expliciter, l'auteur précise que l'attachement professionnel se construit sur la base de deux comportements distincts et complémentaires : **l'engagement** (job involvement, en anglais) et **l'implication** (work commitment).

En conclusion, **dans le cadre d'un projet de changement par la qualité**, présentant une opportunité aussi bien pour l'entreprise que pour les employés, la direction va chercher à travers des leviers de mobilisation spécifiques d'atteindre le profil d'impliqué (THEVENET). Ceux-ci consistent en de nombreux facteurs tels que « le développement des compétences, la réponse aux attentes individuelles, le style de leadership, la reconnaissance, la récompense, la formation, etc. ».

- Responsabilisation :

La réflexion sur le concept de Responsabilisation a été amorcée à partir de différents rapports sur la fonction publique. Selon Jacqueline DUVAL & Suzanne LALIBERTE, il semble se diviser en deux voies : « l'empowerment » et la « reddition de compte ». Ce dernier s'adresse généralement aux fonctionnaires des plus hauts niveaux de la hiérarchie. Quant à « l'empowerment », il consiste à investir autant les employés, les gestionnaires que les organisations d'un plus grand pouvoir ou d'une plus grande liberté d'action dans l'exercice de leurs fonctions²⁹.

« L'empowerment » a été introduit récemment dans le langage du management américain. C'est un mot particulièrement important dès qu'on cherche à mettre en place la démarche qualité, à orienter l'entreprise vers ses clients, à créer de la réactivité ou plutôt de la « pro – activité » ou à raccourcir les temps de cycle et de décisions. J. BRILMAN (2003) propose de le traduire par un mot nouveau « l'empouvoirement » plutôt que d'utiliser la périphrase « mise en pouvoir » ou le mot de subsidiarité qui s'adresse plutôt aux Etats.

Profondément différent de délégation et d'autonomie, L'empowerment dispose comme principe que c'est celui qui est le plus proche du client ou qui réalise les opérations qui est le mieux placé pour prendre la décision. Elle lui revient par essence. Ce principe fonctionne naturellement dans le cadre de certaines limites. Si le problème sort des limites, la décision doit alors remonter dans la hiérarchie³⁰.

Par ailleurs, le but de la mise en pouvoir est **d'accroître les capacités de prise de responsabilité et d'initiatives**. On demande aux employés **d'assumer des responsabilités** et d'être imputables de leurs actes dans un environnement qui

²⁸ M. THEVENET, *Impliquer les personnes dans l'entreprise. Liaisons, coll. Option-Gestion, 1992, p 85.*

²⁹ Jacqueline DUVAL & Suzanne LALIBERTE 1994, p : 6. *op cit.*

³⁰ J. BRILMAN, 2003. p 375. *op cit.*

accepte le risque et évalue l'atteinte des résultats³¹. Les conditions à remplir au préalable pour mettre en œuvre l'empouvoirement correspondent bien à celles de conduite du TQM.

J. Brilman a également parlé de **l'empouvoirement des équipes**. Il a été démontré d'après une étude réalisée par Mercer Management à partir d'un échantillon de 179 entreprises (Down James -Mercer Management- juin 1996) que celles qui tirent le meilleur profit des équipes ont une rentabilité plus élevée que les autres entreprises du secteur. L'empouvoirement, qui se concrétise à travers des pratiques tel que la fixation des objectifs, l'approche factuelle, la mesure... conduit ainsi à créer les conditions pour des décisions meilleures, plus rapides, avec pour conséquence une plus grande **implication** et une meilleure **Responsabilisation** du personnel pour un meilleur avancement dans le projet de TQM.

4.3 « MOTIVATION » & « SATISFACTION » (PHASE D'ÉVALUATION ET AMÉLIORATION CONTINUE DU TQM)

Notre démarche d'observation et d'analyse de **la motivation et la satisfaction des salariés** s'inscrit toujours dans une approche compréhensive des aspects pour pouvoir les situer par rapport au concept « Mobilisation » et les autres concepts interpellés dans le contexte de conduite du changement par la qualité.

- Motivation :

Selon P.CAPELLI (1997), la motivation des collaborateurs occupe depuis longtemps une place déterminante dans les activités organisationnelles car depuis toujours, les problèmes de productivité semblent au moins autant liés à l'état d'esprit du personnel qu'aux qualifications³². Les démarches motivationnelles appliquées sur les salariés ont connu en effet une grande évolution depuis le début du siècle dernier sous l'impulsion de trois psychologues américains, Elton MAYO, Kurt Lewin et Jacob MORENO.

Selon la firme CFC, la mobilisation **se distingue de** la motivation. Mobiliser quelqu'un consiste à le mettre en état d'alerte, le requérir pour une œuvre collective tandis que la motivation provient avant tout de l'intérêt à l'égard du travail (caractère stimulant du travail, son intérêt, le niveau de responsabilité, etc.³³. **Nous disons que la motivation est un état de mobilisation.**

Par ailleurs, pour Pierre Marc MEUNIER & Marcel LAFLAMME (1987, p 90), la motivation est un processus général de réponse aux besoins des individus et de l'organisation à l'intérieur d'activités, postes et de structures qui rendent complémentaires les besoins et capacités des individus avec les capacités et besoins de l'organisation. **A partir du moment où les programmes et structures sont fixés**, l'énergie est en marche et on doit considérer tous et chacun motivés... entre temps, on a affaire à des obstacles d'un ordre plus quotidien qui empêchent l'énergie de circuler.

De cette définition, nous pouvons déduire que **la motivation est un état avancé de mobilisation**. Nous ne pouvons pas le viser qu'après avoir dépassé les phases d'accueil/intégration et de responsabilisation/implication des employés, interpellées et vécues avant et pendant la mise en œuvre du système de procédures et structures organisationnelles appropriées au TQM. La nécessité d'un raisonnement par hiérarchisation des leviers d'action en matière de mobilisation des ressources humaines s'avère ainsi fondée.

Les questions de motivation se posent en effet, partout où il s'agit d'exercer une influence, d'infléchir l'action de quelqu'un ou d'un groupe, de l'amener à prendre en compte de nouvelles données, de renouveler son mode de raisonnement, de modifier son comportement ou de faire découvrir de nouvelles raisons d'agir³⁴. **C'est bien le cas d'un changement par la qualité ayant atteint la phase d'évaluation et d'amélioration continue.**

Enfin, pour les leviers ou facteurs permettant d'atteindre la motivation, S. POIGNANT (2003)³⁵ envisage celle-ci sous deux angles : **la motivation intrinsèque** : créée par des éléments donnés par l'entreprise tels que le salaire, les primes, les compliments, un travail plus intéressant. **La motivation extrinsèque** : naissant dans l'individu du fait de son activité, elle provient de la satisfaction des besoins de niveau supérieur : estime et réalisation de soi. L'entreprise ne peut pas la créer, mais elle peut créer les conditions dans lesquelles elle se développera.

³¹ Jacqueline DUVAL & Suzanne LALIBERTE, 1994, p : 8. op cit.

³² P. CAPELLI, « Performance professionnelle et attitude positive », *l'Art du Management - les Echos*, Vendredi 14 et Samedi 15 Mars 1997).

³³ Jacqueline DUVAL & Suzanne LALIBERTE, Septembre 1994. op cit.

³⁴ M. FUSTIER, *La résolution de problèmes*, ESF, Paris, 1989.

³⁵ POIGNANT Stephan 2003. op cit.

- Satisfaction :

Un dernier concept/aspect de mobilisation à évoquer est celui de satisfaction. Des auteurs parlent de **la satisfaction au travail** qui proviendrait plus de l'intérêt de la tâche que des contreparties financières. Autre élément la communication entre les employés et les responsables est un facteur essentiel de cette satisfaction. Le travail est une activité collective et le sentiment d'appartenance au groupe est plus important dans la satisfaction que les conditions physiques au travail³⁶.

B. CHAMINADE (2005)³⁷ définit **la satisfaction professionnelle** comme un sentiment de bien-être qui résulte de l'évaluation faite par un salarié du contenu de son travail, de son environnement professionnel et de la réponse apportée à ses exigences (besoins et attentes) par son entreprise. La stabilité des salariés et leur motivation constituent deux prés requis pour assurer la satisfaction des clients ; la combinaison des deux est indispensable. En effet, rien ne sert de maintenir la présence des employés si ceux-ci sont démotivés. Il faut les deux pour satisfaire les clients. **Nous retrouvons ici notre raisonnement hiérarchique ou évolutif des états de mobilisation. Arriver à la satisfaction suppose acquis la stabilité qui provient naturellement de l'intégration, l'implication, la responsabilisation et la motivation.**

En conclusion, nous venons de présenter succinctement quelques-uns des concepts (traduisant des aspects et états) susceptibles d'être interpellés par une approche mobilisatrice appliquée aux salariés tout au long du processus de conduite d'un changement par la qualité. Les aspirations des employés changent profondément de nature et il faut tenter de s'intéresser à l'individu et à son intériorité autant qu'aux pratiques de développement groupal : « plutôt que d'imposer une contrainte exogène du travailleur, il sied désormais d'éveiller en lui une adhésion endogène aux objectifs de l'entreprise qui l'emploie »³⁸. A cet égard, les techniques (leviers) ne cessent pas d'évoluer démontrant que les questions de mobilisation des salariés suscitent toujours beaucoup d'intérêt, tant chez les praticiens que chez les chercheurs.

5 CONCLUSION : HIÉRARCHIE DES DEGRÉS DE COLLABORATION/ MOBILISATION DES RH

Nous avons montré à travers le regroupement et la disposition des différents concepts et aspects reliés à celui de mobilisation qu'au-delà de l'enchevêtrement qui caractérise les frontières de définition (description) de ces différents concepts (états et aspects), on peut concevoir et analyser une double hiérarchie ; celle des besoins (pour se mobiliser) des employés et celle des leviers à faire jouer (impliquant un niveau de collaboration) dans le cadre de politique mobilisatrices adoptées par une entreprise qui mène un changement par la qualité. Hiérarchie qui s'inspire de celle des besoins chère à MASLOW (1954). On se limite cependant seulement à trois niveaux que nous pouvons lier aux trois phases de conduite de la démarche qualité à savoir : la mise en place, la mise en œuvre et l'amélioration continue.

Le schéma suivant synthétise la hiérarchisation des niveaux de collaboration (impliqués par les leviers interpellés au fur et à mesure) & de mobilisation des employés tout au long du processus de conduite de la démarche qualité :

³⁶ POIGNANT Stephan 2003. *op cit.*

³⁷ B. CHAMINADE, 2005, p 108, *op cit.*

³⁸ G. OUIMET, « Polymorphie de l'engagement organisationnel », *Symposium N°7 au Congrès de l'AGRH-Lille*, p 284 à 289.

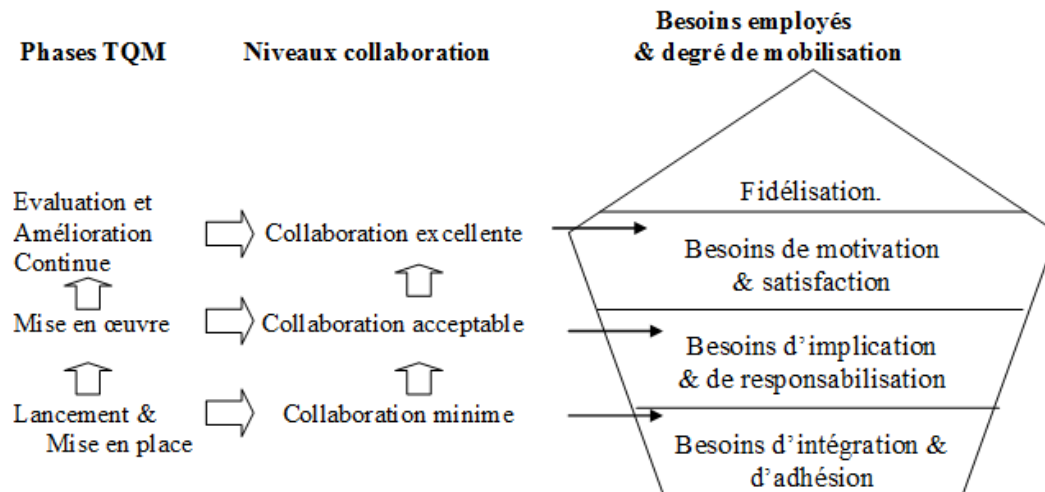


Fig. 2. Hiérarchisation des niveaux de collaboration & de mobilisation Dans la conduite du TQM

Source : l'Auteur

Cette hiérarchisation permet de connaître l'ordre dans lequel il convient d'orienter son action afin d'avoir le bras de levier maximum sur la mobilisation et la collaboration des employés tout au long de la conduite du TQM.

De même, nous acceptons que l'idée des modèles de résolution des problèmes en WV³⁹ qui consiste à parcourir indéfiniment le cycle, soit pour aborder le problème suivant, soit pour l'amélioration continue d'un processus déjà amélioré, est valable aussi au fonctionnement des leviers de mobilisation.

La logique de la roue d'E. DEMING « PDCA » applicable à tous les processus au niveau de l'entreprise dans le cadre de la démarche qualité peut l'être également au niveau de la gestion des ressources humaines. En effet, la direction des ressources humaines doit constamment veiller à Intégrer les nouveaux employés, sensibiliser & adhérer les autres à tout nouvel objectif ou projet décidé. Ensuite, les Responsabiliser & impliquer, et enfin les Motiver & satisfaire voire les Fidéliser. Un cycle **IRMS ou ARMS, Intégrer (les nouveaux employés)/Adhérer, Responsabiliser, Motiver et Satisfaire** peut être ainsi adopté. Le but étant de pérenniser un climat de travail favorable et dynamique en assurant en permanence, le niveau de mobilisation requis au sein de l'entreprise.

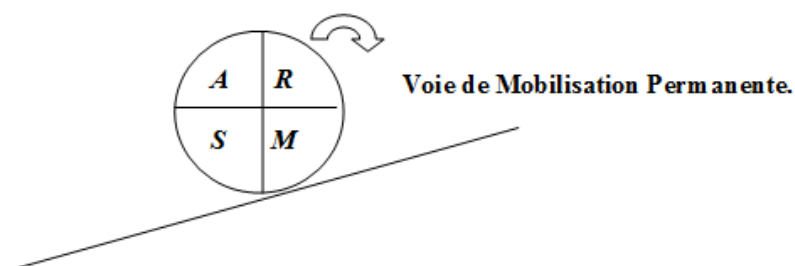


Fig. 3. La roue ARMS en GRH

Source : l'Auteur

Enfin, l'ébauche de la réflexion que nous avons mené de façon conceptuelle vise à sensibiliser les responsables des entreprises à l'importance de **la dimension humaine et l'efficacité sociale** qui ne doivent pas s'effacer devant l'objectif d'optimisation auquel est soumise l'activité productive. Elle est également **un cas de déclinaison des principes du**

³⁹ Le cycle PDCA du TQM apporté par DEMING et l'ayant repris de W.A SHEWART. SHIBA (1997, p 69).

développement durable et de concrétisation de la responsabilité sociale vis-à-vis des salariés à l'échelle de l'entreprise qui voudrait conduire un changement par la qualité. Les dirigeants doivent en effet se donner les moyens de comprendre les hommes et de savoir exprimer leurs besoins profonds, notamment dans le cadre d'un tel projet.

De même, cette contribution présente le cadre conceptuel d'un exercice de modélisation⁴⁰ qui a consisté d'abord à développer un modèle systémique dédié à la mobilisation des RH en s'inspirant du modèle intégré et contingent de Mahé DE BOISLANDELLE(1998)⁴¹ et ensuite à son application dans le contexte spécifique de conduite d'un changement par la qualité. Pour valider l'opérationnalité de ce modèle une étude empirique a été menée au sein de quatre PME qui ont vécu l'expérience de mener ce projet. La méthodologie qualitative associée à la méthode par étude de cas, l'analyse par cas et l'analyse multi – cas ont permis de juger positivement l'opérationnalité du modèle mais aussi de proposer des voies possibles d'amélioration pour affiner ce modèle et sa contribution.

REFERENCES

- [2] [14] BOUSSAGUET S. et MORENO R. « Communication interne et mobilisation du personnel : ébauche d'une réflexion dans un contexte de reprise », 5ème colloque du CRIC. 2001.
- [3] GUERRERO, "La notion de mobilisation en **GRH**: essai de définition et recherche de variables explicatives à partir d'une enquête » SIRE, 2001.
- [4] [15] [23] [29] [33] Jacqueline DUVAL & Suzanne LALIBERTE, Rapport D'étape. 29 Septembre 1994. p : 4.
- [5] Quivy et van Campenhoudt (1995) in Th. WILS et Ch. LABELLE, 2004
- [6] [8] WILS Thierry, LABELLE Christiane, GUERIN Gilles, TREMBLAY Michel *Gestion*, 23, no 2, été 1998, p. 30-39. Première et deuxième partie).
- [7] WILS et al, Résultats de l'enquête, 1996.
- [11] [19] CHRAIBI H. La mobilisation des ressources humaines dans l'administration publique marocaine. Une approche systémique-Etude de cas de la Trésorerie Générale du Royaume. Thèse, Faculté de Droit-Marrakech de Marrakech 2005.
- [12] [22] [24] [37] B. CHAMINADE, "RH & compétences dans une démarche qualité" , AFNOR, Février 2005, p. 25.
- [13] SHIBA, Quatre révolutions du management par la qualité totale : manuel d'apprentissage et de mise en œuvre du système TQM; Dunod, 1997, p.495 et 496.
- [16] ISO 9000 Normes internationales pour la gestion de la qualité, 1993.
- [17] L'AHQ dans « L'énoncé stratégique d'implantation d'une démarche de mobilisation du personnel du réseau de la santé et des services sociaux du Québec (avril 2003) juin 2004.
- [18] Harvard Business Review «Le changement » Edition d'organisation 2001.
- [21] Lyne DESROCHERS, CRHA, Cognitia. Source : Effectif, volume 4, numéro 2, avril/mai 2001.
- [26] [30] J. BRILMAN, « Les meilleures pratiques de management », éd. D'organisation, 2003, p, 373.
- [27] [35] [36] POIGNANT Stephan "Les pratiques de Fidélisation en Entreprises" jeudi 6 novembre 2003. Solutions RH Interview RH Enquêtes RH Dossiers thématiques CV / JOB RH Agenda RH Actualités
- [28] M. THEVENET, Impliquer les personnes dans l'entreprise. Liaisons, coll. Option-Gestion, 1992, p 85.
- [32] P. CAPELLI, « Performance professionnelle et attitude positive », *l'Art du Management - les Echos*, Vendredi 14 et Samedi 15 Mars 1997).
- [34] M. FUSTIER, La résolution de problèmes, ESF, Paris, 1989.
- [38] G. OUIOMET, « Polymorphie de l'engagement organisationnel », Symposium N°7 au Congrès de l'AGRH-Lille, p 284 à 289.
- [40] D. EL MAGUIRI, La mobilisation du personnel dans un contexte de conduite d'un changement par la qualité -Etude de cas d'entreprises marocaines- Thèse, Faculté de Droit-Marrakech, 2008.
- [41] M. DE BOISLANDELLE, *Gestion des RH dans les PME*, Economica, 1998.

⁴⁰ D. EL MAGUIRI, *La mobilisation du personnel dans un contexte de conduite d'un changement par la qualité -Etude de cas d'entreprises marocaines-* Thèse, Faculté de Droit-Marrakech, 2008.

⁴¹ M. DE BOISLANDELLE, *Gestion des RH dans les PME*, Economica, 1998.