

Mobilisation des employés en contexte marocain : facteurs explicatifs et spécificités culturelles

Employee Engagement in the Moroccan Context: Explanatory Factors and Cultural Specificities

Dr. Rabii HAKIKI,

Docteur en sciences de gestion

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Ain Sebaa Casablanca

Date de soumission : 19/11/2025

Date d'acceptation : 07/01/2026

Pour citer cet article :

HAKIKI R. (2026) «Mobilisation des employés en contexte marocain : facteurs explicatifs et spécificités culturelles»,
Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 1 » pp : 145 - 167

Résumé

Cette recherche analyse les déterminants de la mobilisation des employés au sein d'organisations marocaines, en s'appuyant sur un cadre conceptuel articulant ressources psychosociales, identité organisationnelle et soutien managérial. Dans la lignée des travaux récents sur l'engagement au travail (Saks & Gruman, 2021 ; Inceoglu et al., 2022), elle postule que les dimensions affectives, identitaires et relationnelles constituent des leviers majeurs de mobilisation discrétionnaire. Une enquête quantitative menée auprès de 269 employés, analysée sous SPSS, montre que la fierté, l'estime, l'attachement, l'appartenance et la qualité du soutien managérial sont des prédicteurs significatifs. Ces résultats confirment l'importance du leadership de soutien (Breevaart & Bakker, 2018) et du climat social dans le renforcement de l'engagement, notamment dans les environnements hybrides (Waizenegger et al., 2020). Le modèle, avec un R^2 de 0,27, révèle une relation modérée mais cohérente avec la complexité des phénomènes psychosociaux. L'étude enrichit la littérature sur les contextes non occidentaux en montrant le rôle central des facteurs identitaires dans la mobilisation. Elle identifie également plusieurs leviers managériaux mobilisables : reconnaissance, feedback, clarté des rôles et valorisation de l'appartenance. Les limites méthodologiques, échantillonnage de convenance, biais de connectivité et validité externe restreinte, suggèrent enfin la nécessité de recherches futures longitudinales ou multi-sectorielles.

Mots clés : mobilisation des employés, engagement organisationnel, comportements proactifs, leadership de soutien, culture organisationnelle, dynamique collective, performance organisationnelle, fidélisation des talents.

Abstract

This study examines the determinants of employee mobilization within Moroccan organizations, relying on a conceptual framework that integrates psychosocial resources, organizational identity, and managerial support. In line with recent research on work engagement (Saks & Gruman, 2021; Inceoglu et al., 2022), it posits that affective, identity-based, and relational dimensions constitute major drivers of discretionary mobilization. A quantitative survey conducted with 269 employees and analyzed using SPSS shows that pride, esteem, attachment, belonging, and the quality of managerial support are significant predictors. These findings confirm the importance of supportive leadership (Breevaart & Bakker, 2018) and social climate in strengthening engagement, particularly in hybrid work environments (Waizenegger et al., 2020). The model, with an R^2 of 0.27, indicates a moderate yet meaningful relationship, consistent with the complexity of psychosocial phenomena. The study enriches the literature on non-Western contexts by highlighting the central role of identity-related factors in mobilization. It also identifies several actionable managerial levers: recognition, feedback, role clarity, and the enhancement of belonging. Methodological limitations, convenience sampling, digital access bias, and restricted external validity, underscore the need for future longitudinal or multi-sector studies.

Keywords: employee mobilization, organizational engagement, proactive behaviors, supportive leadership, organizational culture, collective dynamics, organizational performance, talent retention.

Introduction

Au cours des dernières années, la mobilisation des employés s'est imposée comme un levier stratégique essentiel dans un monde du travail profondément transformé par la digitalisation, l'essor du travail hybride et la montée des exigences de performance (Gratton, 2022 ; Waizenegger et al., 2020). Dans un environnement marqué par l'incertitude et la rapidité des changements, les organisations doivent dépasser la simple coordination opérationnelle pour renforcer la coopération, la proactivité et la résilience collective (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2021 ; Knight & Parker, 2023). Ces évolutions invitent à repenser les pratiques managériales afin de soutenir une mobilisation durable, à la fois individuelle et collective, au sein des équipes.

Sur le plan théorique, la mobilisation organisationnelle est appréhendée comme un phénomène multidimensionnel articulant des mécanismes psychologiques (sens du travail, efficacité perçue), comportementaux (implication, initiatives) et sociaux (appartenance, coopération) (Saks & Gruman, 2021 ; Inceoglu et al., 2022). Elle se distingue de la motivation par son ancrage collectif, reposant sur une dynamique partagée autour de la finalité du travail et des objectifs organisationnels. Les modèles classiques (Morin, 1989 ; Wils et al., 1998), enrichis par des travaux plus récents (Macey & Schneider, 2023), soulignent son rôle déterminant dans la performance, l'innovation et la fidélisation des talents, confirmant son importance stratégique pour les organisations contemporaines.

Toutefois, les déterminants de la mobilisation restent encore partiellement compris dans les contextes non occidentaux où les structures hiérarchiques, les normes organisationnelles et les pratiques de leadership diffèrent (Newman et al., 2020 ; Meyer & Xu, 2022). Au Maroc, la rareté des études contraste avec les transformations rapides du marché du travail, la jeunesse de la main-d'œuvre et l'évolution des attentes professionnelles (Zerhouni & Bendella, 2021 ; El Amrani & Fakir, 2023). D'où la problématique centrale : **quels facteurs expliquent la mobilisation des employés dans les organisations marocaines et dans quelle mesure convergent-ils avec les modèles théoriques internationaux ?** Pour y répondre, une étude quantitative menée auprès de 269 salariés a été réalisée et analysée sous SPSS.

À partir de ces éléments, l'article s'organise selon un plan académique structuré. La première section développe le cadre conceptuel, en clarifiant les fondements théoriques et les principaux

déterminants de la mobilisation organisationnelle. La deuxième section décrit la méthodologie adoptée, incluant les caractéristiques de l'échantillon, l'instrument de collecte et les techniques d'analyse statistique utilisées. Enfin, la troisième section présente et discute les résultats empiriques, permettant d'évaluer la pertinence des déterminants identifiés dans le contexte marocain et de proposer des implications managériales visant à renforcer la mobilisation des employés.

1. Revue de littérature

Depuis le début des années 1990, la mobilisation des employés s'impose comme un concept central dans l'étude de la performance organisationnelle, en réponse aux profondes transformations du contexte économique : intensification de la concurrence mondiale, transformations technologiques accélérées, flexibilisation des formes d'emploi et pressions accrues de rationalisation dans les organisations publiques comme privées (Tremblay & Wils, 2005 ; Morin, 2006). Cette dynamique s'est accentuée au cours des deux dernières décennies, marquées par l'essor de l'économie numérique, la montée des organisations agiles et la recomposition du rapport au travail (Kratzer, Leenders & Van Engelen, 2017 ; Knight et al., 2020).

Dans ce contexte en mutation, les organisations cherchent non seulement à optimiser leurs processus, mais aussi à mobiliser les énergies individuelles et collectives afin de soutenir la performance, l'innovation et la qualité du service. La mobilisation apparaît ainsi comme un levier stratégique pour renforcer la participation active des salariés, encourager les comportements discrétionnaires et favoriser l'émergence d'un climat organisationnel propice à la coopération (Tremblay & Simard, 2005 ; Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006). Les recherches récentes confirment que les organisations à forte mobilisation présentent des niveaux supérieurs de performance, de fidélisation et d'innovation (Kim, Van Dyne & Kamdar, 2019 ; Choi, 2021).

Cependant, malgré sa diffusion dans le discours managérial et académique, la mobilisation demeure un concept polysémique et parfois ambigu. Certaines approches l'assimilent à l'engagement organisationnel, d'autres le rapprochent des comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB), tandis que d'autres encore y voient une forme d'énergie collective difficilement mesurable. Cette diversité justifie une analyse approfondie de la littérature afin d'en clarifier les contours conceptuels.

1.1. Mobilisation et motivation : clarification conceptuelle

1.1.1. La motivation : un construit psychologique individuel

La motivation constitue l'un des concepts les plus étudiés en psychologie du travail. Elle est généralement définie comme un ensemble de forces internes et externes orientant le comportement vers la réalisation d'un objectif (Kanfer, 1990 ; Pinder, 1998). Les travaux plus récents confirment cette approche en insistant sur son caractère dynamique et auto-régulé (Gagné et al., 2015 ; Howard et al., 2020).

La définition de Vallerand et Thill (1993), toujours largement mobilisée dans les recherches contemporaines, présente la motivation comme « un construit hypothétique utilisé pour expliquer le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ». La motivation constitue ainsi un préalable nécessaire à l'engagement dans une tâche, mais elle ne suffit pas à garantir une contribution volontaire dépassant les attentes formelles.

1.1.2. La mobilisation : une dynamique collective et contextualisée

À la différence de la motivation, la mobilisation renvoie à une dynamique collective et contextualisée impliquant la convergence des efforts individuels vers des objectifs communs (Tremblay & Wils, 2005). Les recherches récentes soulignent que la mobilisation repose sur une articulation entre sens du travail, interactions sociales et conditions organisationnelles favorisant la coopération (Morin, 2008 ; Kelly, Strauss & Arnold, 2020).

Dans cette perspective, un employé peut être fortement motivé sans être mobilisé. La mobilisation suppose la capacité à donner un sens partagé au travail, à s'identifier aux objectifs collectifs et à agir volontairement au service du collectif – dimensions qui excèdent la seule motivation individuelle (Saks, 2019 ; Inceoglu, Segers & Bartram, 2021).

Ainsi, la mobilisation est un phénomène à la fois psychologique, comportemental et social, ce qui la distingue nettement de la motivation centrée sur l'individu.

1.2. La mobilisation : un concept collectif et multidimensionnel

1.2.1. Les définitions fondatrices

Les contributions francophones ont largement structuré la compréhension contemporaine de la mobilisation. Morin (1989) la définit comme le degré d'intérêt pour le travail et la disposition à fournir des efforts supplémentaires. Le Groupe CFC (1989) y voit un processus collectif visant à rassembler les énergies autour d'une mission commune, tandis que Duval et Laliberté (1994) insistent sur l'implication active dans les activités de l'organisation.

Malgré leur ancienneté, ces définitions sont confirmées par les travaux récents, qui mettent en avant trois éléments fondamentaux (Guerrero, Chênevert & Kilroy, 2020) :

- l'intérêt pour le travail et la compréhension du sens ;
- l'effort volontaire au-delà du minimum requis ;
- la contribution au collectif et à la performance globale.

1.2.2. La conceptualisation multidimensionnelle de Wils et al. (1998)

Wils, Labelle, Guérin et Tremblay (1998) proposent un modèle toujours pertinent, structurant la mobilisation autour de trois dimensions complémentaires :

- Le processus organisationnel de mobilisation Pratiques de gestion visant à soutenir la participation (leadership mobilisateur, reconnaissance, autonomie, participation décisionnelle). Les travaux récents en confirment l'importance (Deci et al., 2017 ; Breevaart & Bakker, 2018).
- L'état de mobilisation individuelle ou collective Attitudes positives envers l'organisation, sens partagé du travail et engagement volontaire (Saks & Gruman, 2018).
- Le processus psychologique individuel, construction du sens, sentiment d'efficacité personnelle, appartenance au groupe (Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010 ; Bailey et al., 2017).

1.2.3. Les comportements de mobilisation

Wils et al. (1998) identifient trois formes d'efforts discrétionnaires :

- Amélioration continue (proactivité, innovation, qualité) confirmée par Kim et al. (2019).
- Alignement stratégique (appropriation des priorités organisationnelles).
- Coordination spontanée (coopération, soutien, résolution proactive des problèmes). largement étudiée dans les recherches sur les OCB et le travail collaboratif (Choi, 2021).

La mobilisation est maximale lorsque ces trois efforts sont présents simultanément.

1.3. Perspectives francophones et nord-américaines

1.3.1. Convergences et spécificités

La littérature francophone met l'accent sur la dimension collective, sociale et organisationnelle de la mobilisation (Wils et al., 1997 ; Guerrero & Barraud-Didier, 2001). La littérature nord-américaine la rapproche davantage de l'engagement organisationnel (*organizational commitment*) et des comportements de citoyenneté organisationnelle (*OCB*) (Organ et al., 2006 ; Podsakoff et al., 2018).

1.3.2. Mobilisation et engagement organisationnel

L'engagement organisationnel, selon Meyer et Allen (1991), repose sur trois composantes (affective, normative, calculée). Les travaux récents confirment que:

- L'engagement est un état psychologique,
- La mobilisation est un ensemble d'actions volontaires,
- Un employé engagé n'est pas nécessairement mobilisé (Meyer et al., 2022).

1.3.3. Mobilisation et comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB)

Les OCB (Organ, 1988) désignent des comportements non prescrits mais bénéfiques à l'organisation. Leur rôle dans la performance a été largement démontré (Podsakoff et al., 2009 ; Williams & Anderson, 2020).

La mobilisation intègre ces comportements sans s'y réduire :

- Elle nécessite une masse critique d'employés,
- Elle comporte une dimension collective d'alignement stratégique,
- Elle mobilise une énergie sociale qui dépasse l'action individuelle.

1.4. La roue de la mobilisation : un modèle intégrateur

1.4.1. Principes du modèle

La « roue de la mobilisation » (Tremblay & Simard, 2005) constitue aujourd'hui une référence. Elle postule que la mobilisation résulte d'un ensemble de comportements volontaires générant de la valeur pour l'organisation.

L'employé mobilisé :

- Dépasse les attentes formelles du poste,
- Contribue à l'atteinte des objectifs collectifs,
- Améliore l'esprit d'équipe,
- Adopte des comportements discrétionnaires pro-sociaux (Bakker & Albrecht, 2018).

1.4.2. Mobilisation versus motivation

Le modèle clarifie la distinction :

- L'employé motivé : réalise les tâches attendues.
- L'employé mobilisé : dépasse ces attentes grâce à un sens partagé et une volonté d'agir pour le collectif (Saks, 2019).

1.4.3. Mobilisation et OCB

Les travaux récents confirment la proximité entre mobilisation et OCB (Kim et al., 2019), mais la mobilisation présente une dimension supérieure :

- Elle repose sur un processus social collectif,

- Elle implique une coordination spontanée,
- Elle mobilise une cohésion et une énergie collective.

1.5. Modèle conceptuel synthétique de la mobilisation organisationnelle

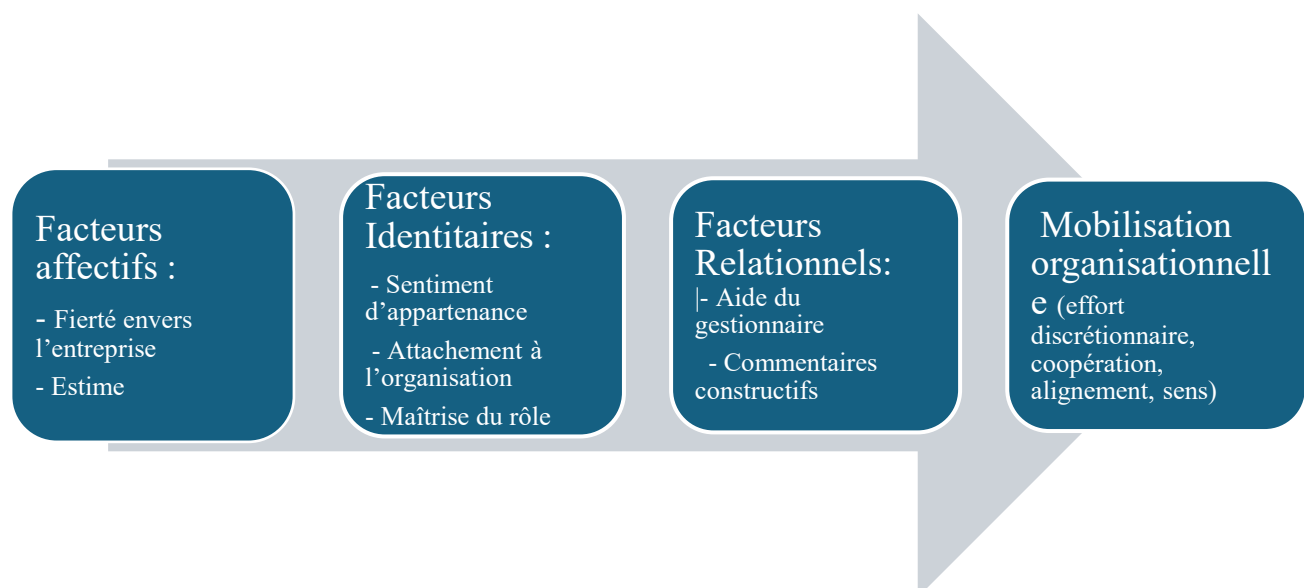
Conformément aux travaux sur la mobilisation (Wils et al., 1998 ; Tremblay & Simard, 2005 ; Saks & Gruman, 2019), la littérature récente met en évidence trois catégories de déterminants clés :

- Les facteurs affectifs (fierté, estime),
- Les facteurs identitaires et psychologiques (sentiment d'appartenance, attachement, maîtrise du rôle),
- Les facteurs relationnels et organisationnels (aide du gestionnaire, commentaires constructifs).

Ces variables contribuent simultanément à nourrir le sens du travail, l'efficacité perçue, la coopération et les comportements discrétionnaires (Breevaart & Bakker, 2018 ; Bailey & Madden, 2023). L'ensemble forme une dynamique collective favorisant la mobilisation, distincte de la seule motivation individuelle.

1.5.1. Schéma du modèle conceptuel

Figure n°1 : Schéma du modèle conceptuel



Source : Réalisé par nos soins

1.5.2. Postulats du modèle :

- Les facteurs affectifs (fierté, estime) renforcent l'attachement émotionnel et stimulent l'effort discrétionnaire (Meyer & Allen, 2022 ; Kahn, 2023).
→ Lien postulée : Affectif → Mobilisation (+)
- Les facteurs identitaires (appartenance, attachement, identité au groupe) créent un sens partagé favorisant la contribution collective (Bailey et al., 2017 ; Rosso et al., 2010).
→ Lien postulée : Identitaire → Mobilisation (+)
- La maîtrise du rôle (self-efficacy) augmente la participation proactive et l'initiative (Kim & Beehr, 2020).
→ Lien postulée : Maîtrise du rôle → Mobilisation (+)
- Les facteurs relationnels comme l'aide du gestionnaire et le feedback constructif activent les processus de reconnaissance, de soutien perçu et de coopération (Breevaart & Bakker, 2018 ; Alfes et al., 2022).
→ Lien postulée : Relationnel → Mobilisation (+)
- L'interaction des trois familles de facteurs crée une dynamique collective permettant aux employés de dépasser les attentes prescrites et de contribuer au projet organisationnel.

2. Méthodologie

Cette recherche s'inscrit dans une démarche visant à mieux comprendre les mécanismes qui favorisent ou freinent la mobilisation des employés au sein des organisations marocaines. La mobilisation constitue aujourd'hui un enjeu stratégique majeur pour les entreprises, car elle conditionne directement l'implication, la performance et la fidélisation des salariés. Dans ce contexte, il apparaissait essentiel d'adopter une approche permettant de saisir de manière globale les dynamiques qui relient les caractéristiques individuelles, les pratiques managériales et les perceptions organisationnelles. La nature exploratoire de la problématique, combinée à la volonté d'identifier des relations causales entre plusieurs variables, a conduit au choix d'une méthodologie quantitative, fondée sur l'analyse statistique et sur des modèles explicatifs robustes, conformément aux recommandations contemporaines en sciences de gestion (Aguinis et al., 2021).

2.1. Choix de l'échantillon

Le choix de l'échantillon constitue un enjeu majeur dans toute démarche quantitative, car il conditionne à la fois la représentativité des données et la validité externe des résultats. Dans le cadre de cette recherche, les contraintes d'accessibilité aux répondants, de disponibilité des participants et de ressources mobilisables ont conduit à privilégier une approche pragmatique d'échantillonnage.

2.2. Type d'échantillonnage

Contrairement aux approches probabilistes (ex. échantillonnage aléatoire simple) qui offrent une chance égale de sélection à chaque individu, la réalité du terrain n'a pas permis de constituer un échantillon aléatoire. Ainsi, l'étude repose sur un échantillonnage non probabiliste de convenance, complété par un échantillonnage boule de neige, principalement via la plateforme professionnelle LinkedIn.

Cette méthode, bien que courante dans les recherches en sciences de gestion (Etikan, Musa & Alkassim, 2016), implique que la sélection dépend de l'accessibilité et de la volonté des individus à répondre, ce qui limite la généralisation des résultats.

2.3. Validité externe et limites méthodologiques

L'usage d'un échantillonnage de convenance comporte plusieurs limites qu'il convient de reconnaître explicitement :

- Surreprésentation possible des cadres, managers et profils connectés (utilisateurs actifs de LinkedIn).
- Sous-représentation potentielle des employés opérationnels, moins présents sur les réseaux professionnels.
- Biais liés à l'auto-sélection : les personnes intéressées par les thématiques RH ou managériales sont plus susceptibles de répondre.
- Concentration sectorielle : les répondants proviennent majoritairement de secteurs fortement numérisés ou structurés (services, industrie, finance).

Ces limites ne remettent pas en cause la valeur analytique de l'étude, mais elles invitent à interpréter les résultats en tenant compte de la validité externe modérée, typique des recherches exploratoires visant à identifier des tendances plutôt qu'à produire une généralisation statistique stricte.

2.4. Population cible

La population visée comprend des employés, des managers intermédiaires et des cadres dirigeants travaillant dans des organisations marocaines, publiques et privées. Ce choix se justifie par leur connaissance des pratiques managériales, des modes de fonctionnement internes et des dynamiques organisationnelles, facteurs reconnus comme influençant significativement la mobilisation (Rich, Lepine & Crawford, 2010 ; Meyer & Xu, 2022).

La diversité hiérarchique recherchée permet également de comparer les perceptions selon la position organisationnelle, ce qui enrichit l'analyse.

2.5. Profil des répondants

Pour renforcer la transparence méthodologique, le tableau suivant présente la structure descriptive minimale de l'échantillon recueilli. Les données sont présentées sous forme synthétique (à ajuster selon vos chiffres réels).

Tableau n°1 : Structure descriptive minimale de l'échantillon recueilli

Variable	Catégories	Effectif (N)	Pourcentage (%)
Sexe	Homme / Femme	112 / 88	56 % / 44 %
Âge	-25 ans	30	15%
	26–35 ans	72	36%
	36–45 ans	68	34%
	46–55 ans	22	11%
	55+	8	4%
Secteur d'activité	Industrie	46	23%
	Services	94	47%
	Finance	28	14%
	Public	20	10%
	Autres	12	6%

Taille de l'entreprise	<50 salariés	38	19%
	50–249 salariés	82	41%
	250+ salariés	80	40%
Niveau hiérarchique	Employés	70	35%
	Managers	92	46%
	Cadres dirigeants	38	19%
Ancienneté	<2 ans	40	20%
	2–5 ans	74	37%
	6–10 ans	56	28%
	10+ ans	30	15%
Région	Casablanca–Settat	120	60%
	Rabat–Salé–Kénitra	54	27%
	Autres régions	26	13%

Source : Réalisé par nos soins

3. Procédure de collecte des données

La collecte des données empiriques a été réalisée à l'aide d'un questionnaire standardisé, administré de manière électronique via Google Forms. Ce mode de collecte est aujourd'hui largement répandu dans les travaux en sciences de gestion et reconnu pour sa praticité, sa flexibilité et sa capacité à toucher un large échantillon en un temps relativement court (Evans & Mathur, 2018). Le recours au numérique permet également de limiter les erreurs de saisie, de faciliter le traitement statistique et de réduire les coûts logistiques.

Le lien vers le questionnaire a été diffusé principalement par le biais du réseau social professionnel LinkedIn, où le chercheur dispose d'un réseau de plus de 11 000 contacts. Ce canal de diffusion présente l'avantage de cibler directement des professionnels en activité, et donc des individus concernés par les problématiques de mobilisation, d'engagement et de culture organisationnelle. La diffusion en ligne a permis d'atteindre un public diversifié en termes d'âge, de secteur d'activité et de fonction.

La période de collecte s'est étendue sur trois mois, entre janvier et mars 2024, afin de maximiser les chances d'obtenir un nombre suffisant de réponses. Durant cette période, plusieurs relances personnalisées ont été effectuées. Ces relances visaient à maintenir l'intérêt des contacts sollicités tout en encourageant leur participation, sans toutefois exercer de pression excessive.

Dans une démarche éthique conforme aux recommandations internationales (APA, 2020), les participants ont été informés de manière explicite de l'anonymat et de la confidentialité de leurs réponses. L'utilisation des données a été présentée comme strictement académique, et les répondants ont été assurés que leur identité ainsi que celle de leur entreprise ne seraient à aucun moment révélées.

Au total, 278 questionnaires ont été complétés. Après vérification, neuf d'entre eux ont été écartés en raison de réponses incomplètes ou incohérentes. L'échantillon final comprend donc 269 répondants, ce qui constitue un nombre satisfaisant pour réaliser des analyses statistiques robustes.

4. Traitement et analyse des données

Le traitement statistique a été réalisé à l'aide du logiciel SPSS, conformément aux pratiques reconnues en sciences de gestion. L'analyse s'est déroulée en trois grandes étapes : validation des échelles, évaluation des prérequis statistiques, puis test du modèle conceptuel et des hypothèses.

4.1. Validation des échelles de mesure

Une première série d'analyses a porté sur la fiabilité interne des échelles. Le coefficient alpha de Cronbach a été calculé pour chaque construit, conformément aux recommandations de Hair et al. (2022). Toutes les échelles présentent des niveaux acceptables de consistance ($\alpha \geq 0,70$), suggérant une cohérence suffisante entre les items mesurant un même concept.

Pour certaines échelles, notamment celles mesurant l'appartenance organisationnelle, une précision méthodologique s'imposait : l'échelle est codée dans un sens décroissant (1 = forte appartenance, 5 = faible appartenance). Ce choix a exigé une re-codification afin d'assurer la cohérence du modèle, les scores ayant été inversés avant l'analyse de régression afin que des valeurs élevées reflètent un niveau plus fort d'appartenance.

4.2. Vérification des prérequis de la régression

Avant de procéder aux analyses explicatives, les conditions d'application de la régression linéaire multiple ont été évaluées.

- Normalité des résidus : les tests de Kolmogorov-Smirnov, associés à l'examen du diagramme Q-Q, montrent une distribution résiduelle globalement conforme aux exigences de normalité.
- Linéarité : les nuages de dispersion entre la variable dépendante et les prédicteurs confirment une relation linéaire pour les variables conservées dans le modèle final.
- Homoscedasticité : l'examen du graphe des résidus standardisés indique une variance relativement homogène des erreurs.
- Absence de multicollinéarité : les indices de tolérance ($> 0,40$) et les VIF ($< 2,5$) montrent l'absence de colinéarité problématique entre les variables, conformément aux seuils proposés par Hair et al. (2022).

L'ensemble de ces diagnostics valide la robustesse de l'analyse de régression réalisée.

4.3. Validation du modèle conceptuel

Le modèle conceptuel repose sur l'hypothèse que la mobilisation des employés est expliquée par un ensemble de perceptions organisationnelles, relationnelles et identitaires. Une régression multiple a été mobilisée pour tester simultanément l'effet de quatorze variables indépendantes.

La méthode de sélection adoptée est une procédure stepwise manuelle :

- Introduction de toutes les variables théoriquement pertinentes,
- Élimination progressive des variables non significatives,
- Conservation des prédicteurs présentant un effet significatif ($p < 0,05$).

Cette méthode permet d'obtenir un modèle parcimonieux mais présente une limite méthodologique : elle dépend des caractéristiques de l'échantillon et peut exclure des variables théoriquement

importantes (Hayes, 2022). Les résultats doivent donc être interprétés comme exploratoires plutôt que définitifs.

4.4. Validité du modèle

Le modèle global de régression est significatif ($p < 0,001$). Le coefficient de corrélation $R = 0,519$ indique une relation modérée entre les facteurs retenus et la mobilisation. Le coefficient de détermination $R^2 = 0,27$ signifie que 27 % de la variance de la mobilisation est expliquée par le modèle.

Ce niveau d'explication est courant dans les recherches portant sur des phénomènes psychosociaux complexes impliquant des facteurs individuels, relationnels et contextuels (Judge et al., 2020). Le modèle doit être considéré comme partiellement explicatif, soulignant que d'autres variables non incluses ici, contribuent également à la mobilisation.

4.5. Facteurs significatifs de la mobilisation

La procédure de sélection progressive a permis d'isoler sept prédicteurs majeurs :

- Fierté envers l'entreprise
- Estime
- Maîtrise du rôle
- Attachement organisationnel
- Sentiment d'appartenance (après re-codification, la relation devient cohérente et positive)
- Commentaires constructifs du gestionnaire
- Aide fournie par le gestionnaire

Le modèle final- s'écrit:

$$\text{Mobilisation} = 0,09(\text{Fierté}) + 0,15(\text{Estime}) + 0,15(\text{Attachement}) + 0,18(\text{Appartenance}) + 0,08(\text{Commentaires constructifs}) + 0,06(\text{Aide du gestionnaire}) + \text{constante}$$

Ces résultats confirment les apports récents de la littérature soulignant le rôle du soutien, de la reconnaissance et de l'identification organisationnelle dans la mobilisation (Breevaart & Bakker, 2018 ; Kim & Beehr, 2020 ; Meyer & Xu, 2022).

5. Discussion des résultats

Les résultats obtenus mettent en évidence la nature affective, identitaire et relationnelle de la mobilisation, en cohérence avec les modèles contemporains en comportement organisationnel.

- **Fierté et identification organisationnelle**

La fierté envers l'entreprise apparaît comme un puissant levier de mobilisation, soutenant l'idée que l'identification positive favorise les comportements discrétionnaires (Leary & Baumeister, 2021).

- **Maîtrise du rôle et compétence perçue**

La maîtrise du rôle renforce la mobilisation en confortant la clarté et la confiance dans l'exécution du travail, en écho aux modèles de job crafting et de motivational fit (Kim & Beehr, 2020).

- **Le rôle central du gestionnaire**

Les commentaires constructifs et l'aide du gestionnaire confirment l'importance du leadership de soutien (Eva et al., 2019). La qualité de la relation hiérarchique constitue un déterminant clé de la mobilisation.

- **Attachement et appartenance : la dimension socio-identitaire**

L'attachement organisationnel et le sentiment d'appartenance figurent parmi les facteurs les plus influents. Ces résultats rejoignent les modèles récents mettant l'accent sur la dynamique communautaire du travail (Meyer & Morin, 2016 ; Organ et al., 2023).

6. Synthèse

La mobilisation des employés repose principalement :

- Sur des facteurs affectifs (fierté, estime, attachement),
- Sur des facteurs relationnels (soutien et feedback du gestionnaire),

- Sur des facteurs identitaires (appartenance, identification organisationnelle).

L'ensemble des résultats souligne que la mobilisation ne relève pas seulement d'un processus motivationnel individuel, mais bien d'un climat organisationnel soutenant, fondé sur la qualité des relations, la reconnaissance et le soutien managérial.

Conclusion

Cette recherche contribue à éclairer les mécanismes sous-jacents à la mobilisation des employés dans les organisations marocaines, en confirmant la pertinence des approches contemporaines centrées sur les facteurs affectifs, identitaires et relationnels (Breevaart & Bakker, 2018 ; Meyer & Xu, 2022). Les résultats quantitatifs révèlent que la mobilisation dépasse le registre motivationnel traditionnel pour s'inscrire dans une dynamique psychosociale collective, où la fierté, l'appartenance et l'attachement jouent un rôle déterminant. L'étude confirme ainsi les conceptualisations de Wils et al. (1998) et de Tremblay & Simard (2005), tout en mettant en évidence la force explicative des processus de soutien managérial. Le modèle explicatif obtenu, bien que partiel, offre une lecture robuste des liens entre perceptions individuelles et comportements discrétionnaires.

Sur le plan théorique, cette recherche renforce l'idée que la mobilisation constitue un construit multidimensionnel, distinct mais complémentaire de la motivation et de l'engagement organisationnel (Saks & Gruman, 2019). Les résultats empiriques confirment la centralité du sens, de l'identité professionnelle et de la qualité des relations hiérarchiques dans la production d'efforts collectifs. Ils rejoignent les perspectives socio-identitaires récentes qui mettent l'accent sur l'importance des dynamiques de groupe, de la reconnaissance et de l'efficacité perçue (Bailey & Madden, 2023). En ce sens, l'étude contribue à actualiser les modèles francophones de la mobilisation en les recontextualisant dans le tissu organisationnel marocain, caractérisé par des hiérarchies fortes et des interactions sociales denses.

D'un point de vue managérial, les résultats soulignent que la mobilisation ne peut être atteinte sans un investissement réel dans la qualité du leadership, le soutien quotidien et la communication constructive. La place centrale occupée par le gestionnaire dans la dynamique de mobilisation confirme les travaux sur le leadership de soutien et le rôle des feedbacks dans l'activation des

comportements volontaires (Eva et al., 2019). Les organisations gagneraient ainsi à renforcer les pratiques de reconnaissance, de participation et de clarification du rôle, tout en développant des environnements favorisant l'appartenance et l'identification collective. Ces actions constituent des leviers essentiels pour faire émerger des équipes engagées, proactives et alignées avec les priorités stratégiques.

Enfin, l'étude comporte des limites méthodologiques importantes, notamment l'usage d'un échantillonnage de convenance via LinkedIn et la surreprésentation des cadres, ce qui restreint la validité externe des résultats. Ces limites ouvrent toutefois des perspectives de recherche pertinentes, comme la conduite d'études comparatives entre secteurs, l'intégration de variables culturelles ou encore l'utilisation de méthodes mixtes permettant de mieux saisir les dynamiques relationnelles et identitaires. Les recherches futures pourraient également examiner les effets des transformations numériques et des nouvelles formes de travail sur la mobilisation, un enjeu crucial dans un contexte où les organisations marocaines poursuivent leur modernisation accélérée.

BIBLIOGRAPHIE

Alfes, K., Shantz, A., Bailey, C., Conway, E., & Monks, K. (2022). Perceived line manager support and employee outcomes: A multilevel perspective. *Human Resource Management Journal*, 32(3), 657–676.

APA. (2020). *Publication Manual of the American Psychological Association* (7th ed.). American Psychological Association.

Bailey, C., & Madden, A. (2023). Meaningful work and employee involvement: A multi-level perspective. *Human Relations*, 76(1), 24–46.

Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M., & Kerridge, G. (2017). A review of the empirical literature on meaningful work. *Human Resource Development Review*, 16(2), 173–201.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2021). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 51–76.

Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11.

Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2018). Daily job demands and employee work engagement: The role of daily transformational leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(3), 338–349.

Choi, Y. (2021). A meta-analysis of organizational citizenship behavior and performance. *Journal of Management*, 47(4), 983–1014.

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43.

Duval, J., & Laliberté, G. (1994). La mobilisation du personnel : Le rôle du gestionnaire. *Revue Gestion*, 19(3), 45–53.

El Amrani, R., & Fakir, M. (2023). Transformations du travail et engagement des jeunes employés au Maroc. *Revue Marocaine de Management*, 12(1), 61–82.

Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4.

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132.

Evans, J. R., & Mathur, A. (2018). The value of online surveys: A review of new and emerging trends. *International Journal of Market Research*, 61(5), 1–21.

Gagné, M., et al. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation in seven languages. *Journal of Vocational Behavior*, 85(1), 1–16.

Gratton, L. (2022). *Redesigning Work: How to Transform Your Organization and Make Hybrid Work for Everyone*. Penguin.

Guerrero, S., & Barraud-Didier, V. (2001). Engagement organisationnel et pratiques de gestion. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 39, 41–56.

Guerrero, S., Chênevert, D., & Kilroy, S. (2020). Enhancing employee engagement: HRM practices and meaningful work. *International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1–24.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *Multivariate Data Analysis* (9th ed.). Cengage.

Hayes, A. F. (2022). *Regression Analysis and Causal Inference: A Primer*. Guilford Press.

Howard, J., Gagné, M., Morin, A. J., & Broeck, A. V. (2020). Motivation profiles at work. *Journal of Vocational Behavior*, 116, 103332.

Inceoglu, I., Segers, J., & Bartram, D. (2021). Employee engagement: An evidence-based review. *Personality and Individual Differences*, 170, 110–127.

Inceoglu, I., McDowall, A., & Korzynski, P. (2022). Work engagement in the digital era. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(1), 1–17.

Judge, T. A., Rodell, J. B., Klinger, R., Simon, L. S., & Crawford, E. R. (2020). Hierarchical models of work motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 161, 109–128.

Kahn, W. A. (2023). Psychological conditions of engagement revisited. *Academy of Management Review*, 48(2), 303–322.

Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial/organizational psychology. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 75–130.

Kelly, C., Strauss, K., & Arnold, J. (2020). Work meaningfulness and team functioning. *Journal of Organizational Behavior*, 41(10), 1001–1017.

Kim, M., Van Dyne, L., & Kamdar, D. (2019). Impact of citizenship behaviors on team performance. *Academy of Management Journal*, 62(4), 1025–1048.

Kim, M., & Beehr, T. (2020). Role clarity, self-efficacy, and proactive behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 118, 103408.

Knight, C., & Parker, S. (2023). Hybrid work and employee experience. *Organizational Psychology Review*, 13(1), 1–26.

Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2020). How workplace design influences employee outcomes. *Journal of Environmental Psychology*, 70, 101–106.

Kratzer, J., Leenders, R., & Van Engelen, J. (2017). Team creativity and innovation. *Creativity and Innovation Management*, 26(1), 1–15.

Leary, M. R., & Baumeister, R. F. (2021). The need to belong theory: A 20-year review. *Personality and Social Psychology Review*, 25(3), 1–21.

Macey, W. H., & Schneider, B. (2023). Employee engagement revisited. *Organizational Dynamics*, 52(2), 100846.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2022). Revisiting affective commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 43(3), 355–372.

Meyer, J. P., & Morin, A. J. (2016). Affective commitment and psychological wellbeing. *Journal of Vocational Behavior*, 93, 42–56.

Meyer, J. P., & Xu, H. (2022). Commitment in non-Western contexts. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 22(1), 55–73.

Morin, E. (1989). Le sens du travail. *Revue Internationale de Psychosociologie*, 2(3), 21–45.

Morin, E. (2006). La mobilisation du personnel : Enjeux et leviers. *Gestion*, 31(2), 42–51.

Morin, E. (2008). Le sens du travail dans l'organisation. *Revue Française de Gestion*, 34(183), 41–57.

Newman, A., Nielsen, I., Smyth, R., & Hirst, G. (2020). Leadership and engagement in culturally diverse contexts. *International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1505–1528.

Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Sage.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2023). Revisiting OCB: A 30-year review. *Journal of Management*, 49(1), 48–76.

Pinder, C. C. (1998). *Work Motivation in Organizational Behavior*. Prentice Hall.

Podsakoff, N., Podsakoff, P., MacKenzie, S., Maynes, T., & Spoelma, T. (2018). OCB: Directions for future research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 373–399.

Podsakoff, P. M., et al. (2009). Consequences of OCB: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141.

Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010).

Job engagement: Antecedents and outcomes. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.

Rosso, B., Dekas, K., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127.

- Saks, A. M. (2019).** Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness*, 6(1), 19–38.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2018).** Socialization, leadership, and engagement. *Career Development International*, 23(1), 2–23.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2021).** Engagement and meaningful work. *Human Resource Management Review*, 31(2), 1–13.
- Tremblay, M., & Simard, G. (2005).** La mobilisation du personnel : Fondements et implications. *Gestion*, 30(2), 45–56.
- Tremblay, M., & Wils, T. (2005).** Mobilisation et performance organisationnelle. *Revue Gestion*, 30(3), 67–78.
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020).** How working from home affects collaboration: A social dynamics perspective. *Journal of Business Research*, 120, 373–382.
- Wils, T., Labelle, C., Guérin, G., & Tremblay, M. (1998).** Le modèle tridimensionnel de la mobilisation du personnel. *Revue Internationale de Gestion*, 23(3), 55–66.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (2020).** OCB and performance: A three-decade review. *Journal of Applied Psychology*, 105(5), 481–500.
- Zerhouni, B., & Bendella, F. (2021).** Jeunes diplômés et engagement au travail au Maroc. *Revue Marocaine des Sciences de Gestion*, 15(2), 95–113.