

## **L'influence de certaines pratiques de GRH sur les comportements de mobilisation des fonctionnaires d'une collectivité territoriale**

### **The influence of certain HRM practices on the mobilization behavior of municipal officials**

**LAABOUBI Mohamed**

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales

Université Ibn Zohr - Maroc

Laboratoire d'Etudes et de Recherches en Economie et Gestion (LEREG)

[m.laaboubi@uiz.ac.ma](mailto:m.laaboubi@uiz.ac.ma)

**LAABOUBI Brahim**

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales

Université Ibn Zohr - Maroc

Laboratoire d'Etudes et de Recherches en Economie et Gestion (LEREG)

[b.laaboubi@uiz.ac.ma](mailto:b.laaboubi@uiz.ac.ma)

**BAYDARY Said**

Etudiant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales

Université Ibn Zohr - Maroc

Equipe de Recherche en RH et Management des Organisations (ERRHMO)

[saidbaydary@gmail.com](mailto:saidbaydary@gmail.com)

**Date de soumission :** 07/04/2020

**Date d'acceptation :** 12/05/2020

**Pour citer cet article :**

LAABOUBI M. & al. (2020) « L'influence de certaines pratiques de GRH sur les comportements de mobilisation des fonctionnaires d'une collectivité territoriale », Revue Internationale des Sciences de Gestion » Volume 3 : Numéro 2» pp : 1206 - 1223

**Digital Object Identifier :** <https://doi.org/10.5281/zenodo.3822816>

## Résumé

Les communes évoluent dans un environnement de plus en plus contraint, où les ressources humaines et leur gestion sont envisagées comme des leviers d'action sur la performance organisationnelle. En effet, l'atteinte de l'objectif d'amélioration de la qualité des services rendus aux citoyens est étroitement associée à la mise en œuvre de la modernisation des façons de faire et repose avant tout sur le personnel, principal artisan du changement. Les ressources humaines sont la clé de réussite de tout processus de réforme et de développement. Dans cette étude exploratoire, réalisée auprès de 64 fonctionnaires d'une commune urbaine de la Région Souss Massa, nous examinons l'influence perçue de quatre leviers de pratiques de GRH (le développement des compétences, le partage du pouvoir, les récompenses et le partage d'information) sur les comportements de mobilisation au travail. En accord avec nos hypothèses, nous avons découvert une influence positive et significative de certaines pratiques de GRH innovatrices sur les comportements de mobilisation.

**Mots clés :** Pratiques de GRH ; développement des compétences ; partage d'information ; comportements de mobilisation ; fonctionnaires communaux.

## Abstract

Municipalities evolve in an increasingly constrained environment, where human resources and their management are considered as levers of action on organizational performance. Indeed, the achievement of the objective of improving the quality of services rendered to citizens is closely associated with the implementation of the modernization of ways of doing things, and based on the personnel, the main architect of any change. Human resources are the key to the success of any reform, and development process. In this exploratory study, carried along with 64 officials from an urban commune in the Souss Massa Region, we examine the perceived influence of four levers of HRM practices (competencies development, empowerment, rewards and information-sharing) on mobilization behaviors at work. In accordance with our hypotheses, we discovered a positive and significant influence of certain innovative HRM practices on mobilization behaviors.

**Keywords :** HRM practices; competencies development ; information-sharing ; mobilization behaviors; municipality officials.

## Introduction

Le législateur marocain a octroyé à la commune, la plus petite administration territoriale et la plus proche des habitants par rapport aux préfectures et provinces et aux régions, des attributions qui lui sont propres, d'autres compétences partagées avec l'Etat et d'autres qui leur sont transférées par ce dernier (loi organique n°113.14). La commune, échelon de base de l'organisation administrative, est appelée, aujourd'hui, à jouer un rôle important dans la planification, la programmation, l'exécution et la gestion de la chose locale. Elle est l'acteur de proximité par excellence, producteur des infrastructures de base, des équipements collectifs, et prestataire des services publics (eau, électricité, transport...).

La richesse essentielle des communes réside dans les hommes et les femmes qui les composent. La question de la gestion et de la mobilisation des ressources humaines dans les collectivités territoriales se pose avec autant d'acuité que la régionalisation avancée est en marche. Soulevée il y a quelques années déjà, notamment par le Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE), cette problématique est toujours d'actualité. En effet, les ressources humaines sont la clé de réussite de tout processus de réforme et de développement. Par conséquent, il devient essentiel d'investir dans ces ressources en misant, notamment, sur des pratiques de gestion des ressources humaines qui favorisent le développement de comportements positifs de la part des fonctionnaires à l'égard de la commune (Simard, et al., 2005). En effet, plusieurs chercheurs (Guay & Simard, 2000 ; Organ & Ryan, 1995) ont démontré que les employés qui percevaient positivement les pratiques de GRH innovatrices implantées dans leur organisation, émettent plus de comportements discrétionnaires bénéfiques dont des comportements de mobilisation.

Cette recherche se distinguait de la plupart des recherches antérieures puisqu'elle a été conduite dans une administration publique territoriale. C'est un contexte différent du contexte des organisations du secteur privé sur lesquelles se penchent la plupart des études traitant la question de la mobilisation au travail. La question de recherche de notre travail se formule comme suit : quels sont les effets de la perception de certaines pratiques de gestion des ressources humaines sur les comportements de mobilisation des fonctionnaires d'une commune urbaine de la Région Souss Massa ?

Pour apporter des réponses à cette question, nous présenterons dans le premier axe de cet article le champ conceptuel de l'étude à travers une revue de la littérature ciblée. Nous y aborderons les pratiques de gestion des ressources humaines mobilisatrices et les



comportements de mobilisation. Par la suite, nous exposerons notre modèle d'analyse et nos hypothèses de recherche. Nous décrivons brièvement les aspects méthodologiques de l'étude et nous poursuivrons en présentant et en discutant les résultats des analyses réalisées. Nous terminerons par une conclusion.

## **1. Cadre conceptuel**

### **1.1. Les comportements de mobilisation**

Les pratiques de mobilisation des salariés sont développées par les dirigeants dans le but que les salariés déploient volontairement des comportements qui aillent dans le sens des objectifs de l'organisation (Guery, 2009). Le concept de comportements de mobilisation a été étudié par nombreux chercheurs au cours des trois dernières décennies. Pour Guérin et al (1996), un employé mobilisé est un employé qui s'engage, qui prend des initiatives et ne ménage pas sa peine pour contribuer à l'atteinte des objectifs organisationnels. L'étude menée par Wils et ses collègues en 1998 stipule quant à elle, qu'un salarié mobilisé perçoit un lien affectif avec l'organisation, ce qui explique les efforts qu'il déploie volontairement. Au contraire, un employé démobilisé ressent un lien forcé, qui reflète une relation purement économique et contraignante (Wils et al., 2008). Les travaux de Guerrero & Sire (2001) parviennent aux mêmes conclusions : la mobilisation se nourrit de la relation psychologique existant entre l'organisation et ses salariés. Dans le modèle de Wils et al. (1998), les comportements de mobilisation impliquent trois types d'actions exprimés en termes d'efforts : les efforts d'amélioration continue représentent les efforts qu'un employé déploie volontairement pour mieux faire son travail; les efforts d'alignement stratégique représentent les efforts qu'un employé adopte afin d'aligner son travail sur les priorités organisationnelles ; et les efforts de coordination spontanée sont les efforts fournis par un employé pour coordonner son travail avec celui des autres membres de l'organisation. Pour Tremblay et Wils (2005), les comportements de mobilisation peuvent se regrouper en trois catégories qui sont : les comportements de respect du contrat de travail correspondant à l'état d'un employé qui fournit une performance minimale dans le poste; les comportements de performance supérieure dans le poste reliée à un état de motivation individuelle et les comportements de motivation collective qui, adoptés par une masse critique d'employés, évoluent vers des comportements de mobilisation qui visent l'atteinte des objectifs par une communauté de personnes. Les différentes définitions et approches présentées avancent que les comportements de mobilisation sont dirigés vers des objectifs communs identifiés par l'organisation (Laflamme,

1998). C'est cette dimension collective du but poursuivi qui donne un sens aux actions individuelles de chacun, qui caractérise la mobilisation et qui permet de la différencier de la motivation. Il faut tout de même noter une certaine opposition entre les chercheurs considérant la mobilisation d'un point de vue individuel, et ceux l'abordant sous un angle collectif. Toutefois, Tremblay et Wils (2005) ne semblent pas voir une opposition mais ils suggèrent qu'il existerait plutôt une « dynamique mobilisatrice » avec à sa source des individus motivés et mobilisés individuellement et lorsqu'une masse critique est atteinte, il y a mobilisation collective. A cet égard, ils considèrent la mobilisation comme une masse critique d'employés qui respecte ou dépasse son contrat de travail, coopère et collabore spontanément, orientée vers le changement et l'amélioration continue, fait preuve de loyauté et affiche une forte orientation client (Tremblay & Wils 2005). Ce concept intègre ainsi l'existence d'un phénomène collectif, qui dépasse la somme des comportements individuels ; il est englobant et reflète un ensemble de comportements positifs qui nécessitent l'implication d'un grand nombre d'employés dans un processus étroitement coordonné et clairement finalisé (Fablet et al, 2014). Les comportements de mobilisation seraient d'autant plus désirables, qu'ils permettent d'accroître les ressources disponibles et qu'ils réduisent la nécessité d'établir des mécanismes de contrôle formels et coûteux pour l'organisation (Organ, 1988 ; Tremblay et al, 2000). L'adoption de ces comportements se solde par une plus grande contribution individuelle et, ensuite, par une contribution organisationnelle supérieure (Tremblay et Wils 2005).

Selon la littérature, les comportements de mobilisation agissent sur la qualité des produits et des services, sur l'efficacité, la productivité (Tremblay et Simard, 2005 ; Tremblay et Wils (2005), le climat de travail et l'assiduité des employés (Barraud-Didier, 1999). Quelles sont alors les pratiques de GRH susceptibles d'influencer de tels comportements ?

## **1.2. Les pratiques de GRH mobilisatrices**

### **1.2.1. Les pratiques de gestion des compétences**

Ce levier renvoie aux activités qui contribuent à l'acquisition et au développement de compétences organisationnelles telles que le recrutement et la formation. Une politique d'embauche efficace permettra de choisir les candidats qui posséderont les qualités nécessaires pour répondre aux exigences de leur emploi. Il importe aussi que les employés soient correctement socialisés au début de leur embauche. La valorisation des comportements de mobilisation doit se faire dès l'entrée des individus au sein de l'organisation ou dans leur

nouvelle équipe. On augmente ainsi les chances que ces comportements soient adoptés par une masse critique d'employés (Tremblay et al, 2005). Les efforts de développement des compétences par la formation ou d'autres activités de développement de carrière indiquent que l'entreprise considère sa ressource humaine comme source d'avantage concurrentiel et permettent de renforcer le lien de confiance et le désir d'établir des rapports à long terme entre les salariés et l'organisation.

### **1.2.2. Les pratiques de partage du pouvoir**

Si l'on désire que les employés se mobilisent, il faut qu'ils aient la possibilité et le pouvoir de le faire. Il faut donc organiser le travail de manière à passer des formes traditionnelles axées sur le contrôle à des formes qui offrent un pouvoir d'agir aux employés (Tremblay et al, 2005). Les actions qui s'inscrivent dans ce thème visent d'un côté à réaménager le travail pour qu'il soit à la fois plus satisfaisant et plus utile pour chaque individu. Et de l'autre à partager le pouvoir auprès de l'ensemble du personnel, que ce soit par l'élargissement des tâches et des initiatives, ou grâce à une organisation du travail favorisant l'autonomie des salariés, ou encore par l'application d'un système de consultation ou de participation à la prise de décision.

### **1.2.3. Les pratiques de récompenses et de reconnaissance**

Ces pratiques comprennent l'ensemble des activités dont l'objectif est de récompenser les travailleurs en fonction notamment de la valeur ajoutée qu'ils apportent à l'organisation. Elles participent ainsi à la reconnaissance des efforts et soutiennent en même temps l'atteinte des objectifs de l'organisation. Elles peuvent être monétaires (salaire, avantages sociaux....) ou non monétaires (félicitations, remerciements...).

La reconnaissance non monétaire communique l'appréciation et la considération de l'organisation envers ses employés. Elle prend la forme de récompenses symboliques et représente une forme de soutien. Il a été démontré par plusieurs chercheurs que ce type de reconnaissance, était lié aux comportements de mobilisation (Lapalme et al. 2002 ; Paré et al, 2001; Tremblay, Rondeau et Lemelin, 1998).

### **1.2.4. Les pratiques de partage de l'information**

Ce levier regroupe l'ensemble des outils utilisés pour diffuser et recevoir l'information (réunions avec le personnel, boîte à idées...). Ces pratiques sont considérées comme la base de l'implication et de la mobilisation des employés (Lawler, Mohrman et Ledford, 1992), parce qu'en leur absence, la participation à la prise de décision s'avère difficile. Elles jouent

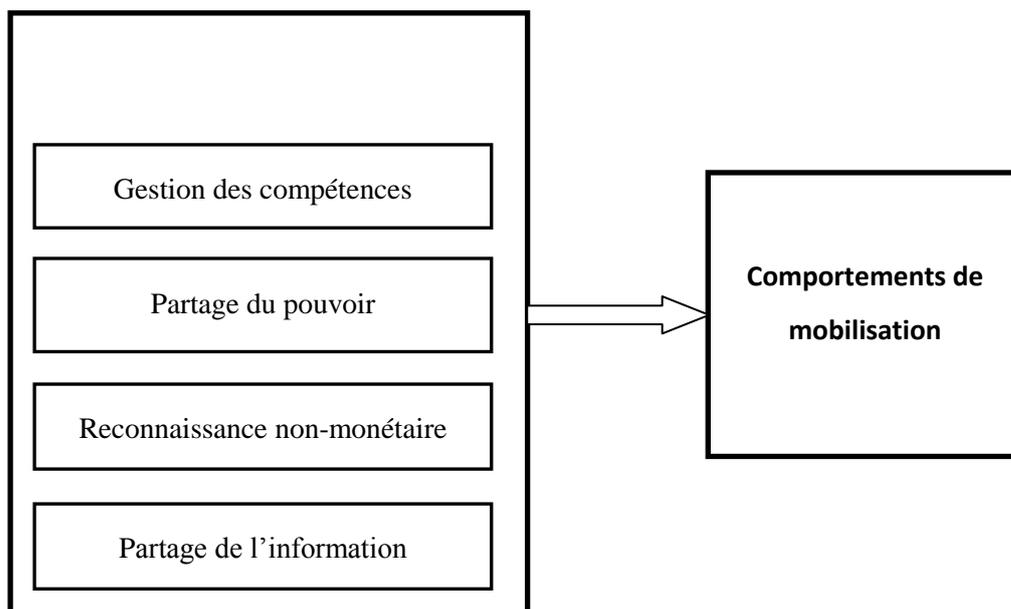
deux rôles importants, un rôle de transmission et de clarification des attentes de même qu'un rôle de considération et d'écoute des préoccupations des employés (Rondeau et al., 1993). Face au premier rôle, le salarié s'engagera dans un travail s'il comprend bien ce que l'on attend de lui. Au regard du deuxième, les salariés seront d'autant plus mobilisés qu'ils auront le sentiment que l'organisation est à l'écoute de leurs préoccupations, de leurs opinions et de leurs recommandations (Tremblay et al, 2005).

## 2. Modèle et hypothèses de la recherche

### 2.1. Modèle de recherche

Le modèle d'analyse de notre recherche intègre les quatre leviers de pratiques de mobilisation des ressources humaines les plus communément citées dans la littérature : les pratiques de gestion des compétences, les pratiques de partage du pouvoir, les pratiques de récompenses et de reconnaissance et les pratiques de partage de l'information.

**Figure N°1 : Modèle d'analyse**



**Source : Elaboré par auteurs**

Dans ce modèle, les pratiques de gestion des ressources humaines mobilisatrices sont considérées comme des variables explicatives et les comportements de mobilisation comme variable à expliquer.

## 2.2. Hypothèses de la recherche

Selon la théorie des ressources (Barney, 1991), les efforts de développement des compétences, par la formation ou d'autres activités de développement de carrière, indiquent aux employés que l'organisation considère son capital humain comme une source d'avantage compétitif (Fiorito et al., 1997 ; Tremblay et al. 2000). Pour les employés, un bon bagage de compétences spécifiques ou générales peut signifier aussi plus d'opportunités de carrière, une meilleure sécurité d'emploi et une plus forte employabilité. Tremblay et al. (2000) ont démontré qu'il existe une relation positive entre les pratiques de développement et d'utilisation des compétences et le degré de mobilisation des employés. En fait, ces auteurs affirment que les employés seraient plus enclins à se mobiliser si leur organisation accepte d'investir dans leurs compétences. Ces éléments nous amènent à formuler la première hypothèse comme suit :

***H1 : La présence de pratiques favorisant la gestion des compétences aurait une influence positive sur les comportements de mobilisation.***

Les employés se mobiliseront davantage s'ils constatent qu'ils possèdent suffisamment de pouvoir d'agir et que l'organisation du travail leur offre les capacités et les possibilités de le faire. Un indice élevé de pouvoir d'agir est plus susceptible de conduire les salariés à adopter certains comportements de mobilisation (Tremblay et Simard, 2005). Des recherches ont d'ailleurs permis de prouver l'existence d'une relation positive entre la participation aux décisions et l'engagement organisationnel et la mobilisation des employés (Allen et al., 2003 ; Tremblay et al. 2005). Il en va de même avec les pratiques qui offrent l'opportunité des décisions concernant le travail (Lapalme et al. 2002 ; Tremblay et al. 2000). C'est pour cela que nous formulons la deuxième hypothèse comme suit :

***H2 : La présence de pratiques favorisant le partage du pouvoir aurait une influence positive sur les comportements de mobilisation.***

Selon plusieurs chercheurs (Lawler, 1986 ; Wils et al. 1998) les pratiques visant à reconnaître de façon monétaire ou non-monétaire les efforts des employés donneraient à ces derniers une raison de se mobiliser pour l'organisation. Si les pratiques de reconnaissance monétaire semblent avoir un impact plutôt faible sur les comportements de mobilisation (Lapalme et al. 2002), les pratiques de reconnaissance non-monétaire se révèlent en revanche intéressantes comme mécanisme influençant l'adoption de comportements de mobilisation par les employés (Tremblay et al. 2000). C'est pourquoi nous formulons une troisième hypothèse qui

porte sur la relation entre les reconnaissances non-monétaires et les comportements de mobilisation.

***H3 : La présence de pratiques de reconnaissance non-monétaire aurait une influence positive sur les comportements mobilisation.***

En l'absence de communication et de partage d'information, les employés peuvent difficilement adoptés des comportements de mobilisation. Le partage d'information participerait à l'émergence d'un climat de confiance et de respect mutuel au sein de l'organisation. Les études menées par Igalens et Barraud (1997), Tremblay et ses collègues (2000) et Lapalme et ses collègues (2002), ont permis de mettre en évidence le rôle central des pratiques de partage d'information dans la mobilisation des salariés. Concernant ce dernier levier de mobilisation, la quatrième hypothèse se lit donc comme suit :

***H4 : La présence de pratiques de partage de l'information aurait une influence positive sur les comportements mobilisation.***

### **3. Méthodologie**

#### **3.1. Collecte de données et caractéristiques de l'échantillon**

Il s'agit d'une enquête dont l'objectif est d'étudier l'influence des perceptions de certaines pratiques de GRH innovatrices sur les comportements de mobilisation des fonctionnaires d'une commune urbaine de la Région Souss Massa. Les données utilisées pour les fins de la recherche ont été collectées auprès des fonctionnaires d'emplois moyens et d'emplois supérieurs. Les emplois à caractère d'exécution, et les emplois de main d'œuvre ont été exclus, en effet selon plusieurs chercheurs plus on descend dans la hiérarchie, moins les organisations mettent en place des pratiques pour mobiliser leurs ressources humaines (Igalens & Barraud, 1997). L'ensemble des intéressés (N = 115) fut appelé à participer à l'enquête durant la période avril-mai 2018 au moyen d'un questionnaire structuré.

Le questionnaire que nous avons élaboré comporte 38 questions à choix multiple et fermé. Il est composé de deux parties : la première porte sur les pratiques de GRH mobilisatrices tandis que la seconde partie est consacrée aux comportements de mobilisation. La revue de la littérature scientifique dans sa globalité nous a permis de décliner ces deux parties en différents déterminants. Un volet en début de questionnaire permet de recueillir les caractéristiques sociodémographiques des répondants. Deux modes d'administration du questionnaire ont été adoptés :



- Pour les cadres et employés supérieurs de la commune, nous leur avons remis le questionnaire pour le retourner dûment rempli ;
- Pour les fonctionnaires d'emplois moyens, nous avons opté pour l'entretien direct tout en traduisant et expliquant le questionnaire.

Sur les 115 questionnaires distribués, 64 nous ont été retournés, ce qui correspond à un taux de réponse appréciable de 56 %. Le profil des répondants révèle que la moyenne d'âge se situe à 44 ans. Notre échantillon est composé 62.5 % d'hommes et de 37,50 % de femmes. Plus de 80 % des enquêtés sont mariés. Enfin, l'ancienneté moyenne dans le poste est de 8 ans, alors que l'ancienneté moyenne dans l'organisation est de 13 ans.

### **3.2. Instruments de mesure et méthodes d'analyse statistique**

Bien que les caractéristiques du travail puissent être mesurées objectivement, il est soutenu que ce sont les perceptions des employés qui influencent leurs attitudes et leurs comportements (Quenneville et al. 2004 ; Meyer et al. 1998). Pour mesurer les pratiques de GRH mobilisatrices, nous avons utilisé une échelle de Likert à sept modalités variant de totalement en désaccord (1) à totalement d'accord (7). Les pratiques de gestion des compétences (six items, ex. : dans cette commune, différentes activités de développement professionnel sont offertes aux fonctionnaires) ; de partage du pouvoir (huit items, ex. : je connais avec exactitude l'autorité que j'ai au travail) ; de reconnaissance non-monétaire (10 items, ex. : en général la commune félicite les fonctionnaires qui dépassent les attentes) et de partage d'information (six items, ex. : les fonctionnaires sont régulièrement informés des projets majeurs de la commune).

Les comportements de mobilisation ont été mesurés à l'aide de 10 items inspirés de l'échelle développé par Tremblay et al. (2010). Les questions utilisent une échelle de Likert comprenant sept modalités variant de «faible proportion» à « forte proportion». Voici des exemples de questions posées : Coopération entre les collègues (ex. aide, encouragement mutuel, partage des ressources et des connaissances...) ; Amélioration continue et changements (ex. proposer de nouvelles idées, prendre des initiatives pour changer des choses au niveau de la commune, suggérer des solutions à des problèmes).

Afin d'analyser les données de notre étude, nous avons suivi une démarche en deux étapes. Dans un premier temps nous avons utilisé les analyses factorielles exploratoires plus précisément l'analyse en composante principale. Ensuite, nous avons testé nos hypothèses à l'aide des analyses de régression. Avant de procéder aux analyses statistiques, un examen des

valeurs manquantes a été effectué. Enfin, une analyse de normalité des données a été effectuée et la présence de valeurs extrêmes a été vérifiée. Dans l'ensemble, les données se sont avérées normales à l'examen des valeurs d'asymétrie et de l'indice d'aplatissement.

Le traitement des questionnaires a été effectué à l'aide du logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) qui nous a facilité la saisie des réponses et l'analyse des résultats de l'enquête grâce aux possibilités de calcul qu'il offre.

#### **4. Présentation et discussion des résultats**

##### **4.1. Présentation des résultats**

###### **4.1.1. Analyses factorielles**

La fiabilité et la validité des échelles de mesure des pratiques de GRH mobilisatrices et des comportements de mobilisation a été vérifiée à l'aide d'une analyse factorielle exploratoire utilisant la méthode KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) et l'alpha de Cronbach. Afin d'évaluer les pratiques de GRH mobilisatrices et les comportements de mobilisation, nous avons effectué des analyses en composantes principales. L'avantage de cette méthode est de résumer les données et de rendre aisée leurs interprétations.

Les résultats de l'ACP des pratiques du levier « Gestion des compétences » font ressortir deux facteurs expliquant 71,54% de la variance totale. Aucune variable n'a été exclue de l'analyse. Ces deux axes factoriels attestent d'une bonne fiabilité puisqu'ils présentent un coefficient de consistance interne supérieur à 0,74. Le premier facteur se définit par des pratiques de **développement des compétences**, alors que le deuxième se définit des pratiques relatives à **l'aide à la planification de carrière**.

L'analyse factorielle des variables du « Partage du pouvoir » montre que ce levier se compose de deux facteurs qui affichent une bonne consistance interne de 0,70. Le premier facteur se définit par des pratiques d'**organisation du travail**, alors que sur deuxième se positionnent les items en relation avec **l'autonomie décisionnelle**.

Les résultats de l'ACP des items de l'échelle « Récompenses et reconnaissance » montrent que ce levier se compose de deux axes factoriels expliquant 67,22% de la variance totale. Le premier axe factoriel fait référence aux pratiques de **reconnaissance non-matériel de l'organisation**, il regroupe quatre items et il présente une bonne cohérence interne puisque l'alpha de Cronbach s'élève à 0,89. Le second facteur regroupe des pratiques de mobilisation comme la reconnaissance des supérieurs hiérarchiques et les félicitations du supérieur

immédiat; nous l'avons nommé : **reconnaissance du supérieur hiérarchique**. Il a un coefficient de consistance interne de 0,74.

En ce qui concerne les pratiques de « Partage d'information », un facteur a été ressorti capturant 65,81 % de la variance. Les items retenus sont liés principalement à l'information des fonctionnaires sur les projets et programmes de la commune ainsi qu'à la prise en compte de leurs suggestions. Cet axe est alors nommé : **information et communication**. Notons que cette échelle présente un coefficient de consistance interne de 0,86.

En ce qui a trait aux comportements de mobilisation, nous avons également effectué une analyse en composantes principales des différents items de ce construit. L'analyse a permis d'identifier un facteur unique, dont la cohérence interne est de 0,81 ce qui indique que les items composant ce concept sont fortement liés.

#### 4.1.2. Corrélations et régressions

Préalablement aux analyses de régression, nous avons effectué des analyses de corrélation.

**Tableau N°1 : Corrélations entre les variables de l'étude**

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1. Développement des compétences</b>	1							
<b>2. Planification de carrière</b>	,000	1						
<b>3. Information et communication</b>	,377**	,510**	1					
<b>4. reconnaissance de l'organisation</b>	,325**	,443**	,561**	1				
<b>5. reconnaissance du supérieur hiérarchique</b>	,573**	,008	,546**	,000	1			
<b>6. Organisation de travail</b>	,155	,437**	,212	,246	,149	1		
<b>7. Autonomie décisionnelle</b>	,217	,351**	,341**	,358**	,055	,000	1	
<b>8. Comportements de mobilisation</b>	,543**	,109	,456**	,172	,497**	,011	,112	1

\*\* . Corrélation significative à un seuil de 0.01

\* . Corrélation significative à un seuil de 0.05

**Source : Elaboré par auteurs**

D'après la matrice de corrélation (tableau 1), nous pouvons déduire qu'il existe véritablement une relation entre les variables indépendantes et la variable dépendante de notre modèle d'analyse. Tout d'abord, les pratiques de développement de compétences sont positivement et

significativement corrélées avec les comportements de mobilisation ( $r = 0,543, p < 0,01$ ). D'autre part, nous pouvons noter qu'il existe un lien positif entre ces comportements et les pratiques de partage d'information ( $r = 0,456, p < 0,01$ ). Finalement, il existe une relation importante entre la reconnaissance par le supérieur hiérarchique et la mobilisation des fonctionnaires ( $r = 0,497, p < 0,01$ ).

Les résultats de l'analyse de régression multiple présentés au tableau 2 montrent que les pratiques de GRH mobilisatrices sont, dans l'ensemble, positivement reliées aux comportements de mobilisation et expliquent 44,40 % de la variance de ces derniers. Considérées individuellement, nous pouvons constater aussi que seules les pratiques favorisant le développement des compétences, le partage de l'information et la reconnaissance du supérieur hiérarchique présentent une influence significative sur les comportements de mobilisation des fonctionnaires de la commune étudiée.

**Tableau 2 : Résultats des analyses de régression**

Pratiques de GRH	Bêta	t	sig	F	R2	R2 Ajusté
<b>Développement des compétences</b>	,465	3,395	,001	7,728***	,510	,444
Aide à la planification de carrière	,081	,580	,564			
<b>Partage d'information</b>	,301	1,719	,092			
Reconnaissance de l'organisation	-,074	-,496	,622			
<b>Reconnaissance sup hiérarchique</b>	,153	,943	,350			
Organisation de travail	-,031	-,277	,783			
Autonomie décisionnelle	-,009	-,078	,938			

\*\*\*  $p < 0,001$  ;

**Source : Elaboré par auteurs**

#### 4.2. Discussion des résultats

La commune, échelon de base de l'organisation administrative au Maroc, est appelée, aujourd'hui, à jouer un rôle important dans la planification, la programmation, l'exécution et la gestion de la chose locale (loi organique n°113.14). Toutefois, plusieurs chercheurs estiment que pour pouvoir relever ses défis, la gestion des communes a besoin d'un grand effort de modernisation, et que les ressources humaines peuvent jouer un rôle déterminant pour impulser une véritable dynamique de changement. Cependant, malgré ce rôle important des ressources humaines et de leur mobilisation, une faible prise de conscience serait

constatée dans la plupart des communes marocaines (El Bouzid & Akdi, 2006). Mais la réforme des collectivités territoriales est éminente et s'impose aujourd'hui avec acuité (Rguibi & Drida, 2020).

L'objectif de cette étude consistait à tester l'influence de certaines pratiques de GRH innovatrices sur les comportements de mobilisation des fonctionnaires d'une commune urbaine de la Région Souss Massa. Les pratiques de GRH étudiées comprenaient la gestion des compétences, le partage du pouvoir, le partage d'information et les pratiques de reconnaissance. Cette recherche se distinguait des recherches antérieures puisqu'elle a été conduite dans une collectivité territoriale. C'est un contexte différent du contexte des organisations du secteur privé sur lesquelles se penchent la plupart des recherches traitant la question de la mobilisation au travail.

Nos analyses révèlent que les pratiques de développement des compétences ont une influence importante sur la mobilisation des fonctionnaires de la commune étudiée. De fait l'hypothèse H1 qui prédisait que la présence de pratiques favorisant la gestion des compétences aura une influence positive sur les comportements de mobilisation est confirmée. Le développement des compétences sera le principal point d'entrée au processus de changement au sein des communes. Tout indique qu'une collectivité locale qui accepte d'investir dans ses fonctionnaires crée un climat favorable pour la progression et la mobilisation.

En ce qui a trait à l'influence des pratiques de partage du pouvoir, notre étude ne nous a pas permis de confirmer l'hypothèse H2, relative à l'impact de ces pratiques sur les comportements de mobilisation. Ce résultat pourra être attribuable aux caractéristiques de l'environnement de travail des communes où les principales tâches des fonctionnaires s'effectuent dans des processus de travail standardisés offrant peu d'autonomie décisionnelle et requérant peu d'initiative (El Bouzid & Akdi, 2006).

Pour ce qui est de l'hypothèse H3, qui prédisait que la présence de pratiques de reconnaissance non-monnaire aura une influence positive sur les comportements de mobilisation, elle est partiellement confirmée. En fait, il apparaît que c'est plus la reconnaissance du supérieur hiérarchique qui impacte positivement les comportements de mobilisation des fonctionnaires communaux. Ce constat est cohérent avec les recherches qui mettent en avant le rôle du supérieur hiérarchique dans l'incitation des collaborateurs à adopter des comportements discrétionnaires positifs (Tremblay et al. 2000).



Enfin pour l'hypothèse H4, les résultats de l'étude montrent que la mise en œuvre de pratiques de partage d'information a une influence positive sur les comportements de mobilisation des répondants. Comme le suggérait Lawler et al. (1992), le partage d'information serait perçu par les employés comme un acte de transparence et une marque de confiance qui participerait au développement d'un état psychologique favorisant la mobilisation et l'attachement à l'organisation (Tremblay et al. 2000).

Nous avons observé également que les pratiques de gestion des ressources humaines utilisées dans cette recherche expliquent un pourcentage relativement modeste de la variance des comportements de mobilisation 44,40 %. Ce pourcentage de la variance expliquée laisse supposer qu'ils existent d'autres leviers expliquant les comportements de mobilisation. La littérature spécialisée fait notamment état de certains facteurs organisationnels que les décideurs peuvent utiliser pour mobiliser leurs employés, il s'agit notamment du leadership des gestionnaires, de la vision et la mission et des valeurs de l'organisation (Tremblay et al.2005).

## **Conclusion**

L'utilité d'implanter des pratiques de GRH mobilisatrices a été démontrée par les résultats de cette étude réalisée auprès des fonctionnaires d'une commune urbaine de la Région Sous Massa. En effet, l'hypothèse qui met en évidence que les employés vont adopter des comportements de mobilisation lorsqu'ils perçoivent que leur organisation investit dans une configuration de pratiques de GRH innovatrices a été confirmée. Mais cela nécessite pour la commune le passage, d'une gestion actuelle des fonctionnaires structurée à travers des actes de gestion très classique qui concernent le recrutement, la promotion, la notation, le contrôle des absences, etc. à une véritable gestion des ressources humaines qui a pour finalité de chercher à obtenir la meilleure adéquation possible entre les besoins de la commune et ses ressources humaines, et par conséquent, de prendre en compte les attentes des individus, leurs aspirations et leurs projets (El Bouzid et Akdi, 2006) ; sachant que la performance d'un fonctionnaire est largement dépendante de sa mobilisation.

Bien que plusieurs résultats intéressants aient pu être mis en évidence par cette recherche exploratoire, un certain nombre de limitations doivent être souligné. D'une part, notre échantillon est faible, le nombre de fonctionnaires communaux de l'échantillon étudié n'est assurément pas suffisant pour généraliser les résultats obtenus. D'autre part, la mesure des

variables dépendantes et indépendantes dérive du même questionnaire. Ce type de méthodologie soulève parfois un problème d'objectivité des réponses et de fiabilité des résultats. Une utilisation des réponses aussi bien des fonctionnaires que des responsables élus serait souhaitable dans les prolongements futurs de notre recherche.

## BIBLIOGRAPHIE

**Allen, D., Shore, L., Griffeth, R.** (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process», *Journal of Management*, vol. 29, n°1, p. 99-118.

**Barney, J.** (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, n°. 17, p. 99-120.

**El Bouzid, K. & Akdi, B.** (2006). La gestion des ressources humaines un levier pour le développement des communes au Maroc. Mémoire pour l'obtention du cycle supérieur de gestion. ISCAE.

**Fablet A, Serval S et Zeller C.** (2014). La relation entre mobilisation collective, engagement multiple et intention de quitter des consultants. Le cas d'une SSII. *Management & Avenir*, n°74, p.97-116.

**Fiorito, J., Bozeman, D., Young, A.** (1997). Organizational Commitment: Human Resource Policies and Organizational Characteristics, College of Business, Florida State University.

**Guerin, G, Wils, T et Saba, T.** (1996). La mobilisation des professionnels de 50 ans et plus in A-M. Fericelli et B. Sire, Performances et ressources humaines, Economica, Paris.

**Guerrero, S. et Sire, B.** (2001). La notion de mobilisation en GRH : essai de définition et recherche de variables explicatives à partir d'une enquête auprès des DRH et des membres de l'AGRH, *Revue de gestion des ressources humaines*, n°40, p.82-90.

**Guery, L.** (2009). Pratiques de mobilisation des salariés et performance financière de l'entreprise : Quels liens ? Actes du 20<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH. Toulouse.

**Igalens, J., Barraud, V.** (1997). Grappes de Pratiques de Ressources Humaines et Mobilisation, GRH face à la crise, GRH en crise ? (M. Tremblay & B. Sire), Presses HEC, 1997, p.227-242.

**Laflamme, R.** (1998). Mobilisation et efficacité au travail, Actes du 9<sup>ème</sup> congrès AIPTLF, Gestion des paradoxes dans les organisations, Tome 6.

**Lapalme, M.E., Simard, G., De la Sablonnière, R.** (2002). L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices sur les différents comportements de

mobilisation des directeurs aux services financiers d'une institution bancaire canadienne, Actes du 8<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH, Nantes.

**Lawler, E. (1986).** High involvement management, Jossey Bass, San Francisco.

**Lawler, E. Mohman, S. et Ledford, G. (1992).** Employee involvement and total quality management, Jossey Bass, San Francisco.

**Loi organique n° 113.14** relative aux communes (dahir n° 1.15.85 du 7 juillet 2015).

**Meyer, J.P., P. Irving et N.J. Allen. (1998).** Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19: p.19-52.

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

**Organ, D. W., & Ryan, K. (1995).** A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), p. 775–802.

**Paré, G., Tremblay, M. et Lalonde, P. (2001).** The Role of Organizational Commitment and Citizenship Behaviors in Understanding Relations between Human Resources Practices and Turnover Intentions of IT Personnel. *Série Scientifique. Centre Interuniversitaire de Recherche en Analyse des Organisations (CIRANO)*. Montréal.

**Quenneville, N., Simard, G. et Rabouin, N. (2004).** L'influence de l'engagement affectif dans la relation entre la perception des pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices et les comportements de mobilisation. Actes du 14<sup>ième</sup> congrès de l'AGRH. Montréal, p.1111-1130.

**Rguibi, K & Dridat, M. (2020).** L'Administration publique au Maroc : Adoption de la charte nationale de la déconcentration administrative ; Quels enjeux ? , *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, Volume 4 : numéro 2. p.892-916.

**Rondeau, A., Lemelin, M., Lauzon, N. (1993).** Pouvoir et mobilisation : rôle stratégique du vice-président aux ressources humaines, *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, vol. 43, n°1, p. 13-17.

**Simard, G., Doucet, O. & Bernard, S. (2005).** Pratiques en GRH et engagement des employés : le rôle de la justice. *Relations industrielles*, Volume 60, Numéro 2, p.296–319.

**Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G, Lapame M et Doucet, O. (2005).** Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel, *Gestion*, vol .30, n°2 , p.69-78

**Tremblay, M., J. Cloutier, G. Simard, D. Chênevert et C. Vandenberghe. (2010).** The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance », *The international journal of human resource management*, vol. 21, no 3, p.405-433.

**Tremblay M., Guay P. et Simard G. (2000).** L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines, Publications du CIRANO, vol.24, p.1-24.

**Tremblay M., Rondeau A et Lemelin M. (1998).** La mise en œuvre de pratiques innovatrices de gestion des ressources humaines a-t-elle une influence sur la mobilisation des cols bleus ? dans Mobilisation et Efficacité au Travail. R. Laflamme (ed.), Actes du 9<sup>ième</sup> Congrès de l'Association Internationale de Psychologie de Langue Française, p. 97-110

**Tremblay M., Simard G. (2005),** La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité, Gestion, Vol. 30, N°2, 60-68

**Tremblay, M., Wils, T. (2005).** La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous», Gestion, vol. 30, n° 2.

**Wils, T., Labelle, C., Guerin G. et Tremblay, M. (1998).** Qu'est-ce que la mobilisation des employés : le point de vue des professionnels en ressources humaines, Gestion, vol. 23, n°2, p.30-39.