

## Les pratiques de mobilisation au service de l'engagement organisationnel des employés de la génération Y : Cas des entreprises du Maroc.

Mobilization practices for the organizational commitment of Generation Y employees. The case of Moroccan companies.

Auteur 1 : AZIZI Mohamed.

Auteur 2 : ZAHIDI Mohamed.

---

### AZIZI Mohamed

Professeur des sciences économiques et gestion  
Lycée Salah Eddine  
Maroc

### ZAHIDI Mohamed

Docteur en sciences économiques  
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales de Ain Sebaa  
Université Hassan 2 de Casablanca (H2UC),  
Laboratoire de Recherche en Management, Innovation et Gouvernance (LARMIG).  
Maroc.

**Déclaration de divulgation :** L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts :** L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article :** AZIZI .M & ZAHIDI .M (2025). « Les pratiques de mobilisation au service de l'engagement organisationnel des employés de la génération Y : Cas des entreprises du Maroc », African Scientific Journal « Volume 03, Num 28 » pp: 0126 – 0144.

**Date de soumission :** Janvier 2025

**Date de publication :** Février 2025



DOI : 10.5281/zenodo.14765948  
Copyright © 2025 – ASJ



## Abstract

This paper aims to take stock of the effects of mobilization practices on the organizational commitment of Generation Y employees in Moroccan companies. On the one hand, it seeks to take stock of the level of use of mobilization practices in Moroccan companies as perceived by Generation Y employees, and on the other, to test the impact of these practices on the organizational commitment of these employees. The construction of the research model is based on an analysis of the literature relating to this generation and some theoretical models of human resource mobilization. Methodologically, we relied on a quantitative approach through a field survey, in which we collected responses from our research sample (195 people). Statistical processing was carried out using SPSS (V.25) and Smart PLS (V.3.9). Our results confirm the existence of a strong link between the practices of information sharing, recognition and skills development and the affective commitment of young employees.

**Keywords :** Generation Y, mobilization, HR practices, organisational commitment.

## Résumé

Le présent papier vise à faire le point sur les effets des pratiques de mobilisation sur l'engagement organisationnel des salariés de la génération Y dans les entreprises marocaines. Ceci, en cherchant d'une part, à faire le point sur le niveau d'utilisation des pratiques de mobilisation dans les entreprises marocaines perçu par les employés de la génération Y, et d'autre part à tester l'impact de ces pratiques sur l'engagement organisationnel de ces salariés. La construction du modèle de recherche est basée sur l'analyse de la littérature relative à cette génération et quelques modèles théoriques de la mobilisation des ressources humaines. Sur le plan méthodologique, nous avons compté sur une démarche quantitative à travers une enquête du terrain, dans laquelle nous avons collecté les réponses auprès de notre échantillon de recherche (195 personnes). Le traitement statistique a été fait à l'aide de SPSS (V.25) et Smart PLS (V.3.9). Nos résultats confirment l'existence d'un fort lien entre les pratiques de partage d'information, de reconnaissance et de développement des compétences et l'engagement affectif des jeunes employés.

**Mots clés :** Génération Y, mobilisation, pratiques RH, engagement organisationnel

## Introduction

Dans un contexte économique marqué par l'internationalisation des échanges, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et l'instabilité concurrentielle, les organisations doivent optimiser leurs ressources pour maintenir leur performance. Les ressources humaines, reconnues comme un facteur clé de succès organisationnel (Guérin, Le Louarn et Wils, 1988), jouent un rôle central dans l'amélioration des performances globales. Parmi les pratiques de gestion des ressources humaines (PGRH), celles axées sur la mobilisation se révèlent particulièrement stratégiques.

Les PGRH mobilisatrices, telles que l'organisation du travail, le développement des compétences, le partage d'information, ainsi que les pratiques de reconnaissance et de récompenses, constituent des leviers essentiels pour relever les défis actuels. Ces pratiques permettent notamment de gérer la diversité intergénérationnelle au sein des entreprises (Peretti, 2016), où jusqu'à cinq générations cohabitent aujourd'hui : traditionalistes, Baby-boomers, générations X, Y et Z. Cette diversité impose une adaptation des stratégies managériales pour répondre aux attentes spécifiques de chaque groupe tout en maximisant la performance globale. La génération Y, qui représentera 75 % de la main-d'œuvre mondiale d'ici 2025 (Winograd et Hais, 2014), présente des attentes distinctes en matière de gestion et de mobilisation. Au Maroc, cette génération fait face à des défis spécifiques : un faible taux d'activité (48 %), un chômage élevé, une précarité de l'emploi, et une inadéquation formation-emploi (Conseil Économique et Social, 2011). Ces problématiques, également observées dans d'autres pays comme la France, où certains secteurs peinent à attirer des jeunes travailleurs, soulignent l'urgence de développer des pratiques adaptées (Glee et Roger, 2007).

Cette recherche a pour objectif d'étudier l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines (PGRH) mobilisatrices sur l'engagement organisationnel des employés de la génération Y dans les entreprises marocaines. Elle s'intéresse particulièrement aux pratiques permettant de concilier les attentes des jeunes avec les besoins organisationnels, tout en tenant compte de la coexistence intergénérationnelle. Les PGRH mobilisatrices, reconnues pour leur rôle dans le développement et le maintien de l'engagement des salariés, influencent particulièrement l'engagement affectif, selon la littérature. Toutefois, le manque d'études empiriques spécifiques à la génération Y justifie une analyse approfondie de cette population, qui présente des attentes et besoins distincts. Dans ce sens, La problématique de cette étude s'articule autour de la question suivante : dans quelle mesure les pratiques de mobilisation des ressources humaines renforcent-elles l'engagement organisationnel des employés de la génération Y dans le contexte marocain ?

Pour l’appréhender, l’article est structuré autour de quatre axes principaux : une revue de littérature qui explore les concepts clés et le cadre théorique, une présentation du cadre méthodologique adopté, une analyse des résultats de la recherche, suivie de leur discussion et interprétation, avant de conclure sur les implications pratiques et les perspectives futures. Cette structuration vise à clarifier l’objectif de la recherche et à proposer des recommandations concrètes pour une gestion optimisée de la génération Y dans le contexte marocain.

## 1. Revue de littérature

### 1.1. De la génération Y à la mobilisation des RH : recul théorique

La notion de génération, souvent difficile à définir, est mobilisée dans divers champs disciplinaires. En management organisationnel, elle désigne des individus partageant une empreinte historique commune, des expériences professionnelles similaires et des règles institutionnelles gérant leur progression en âge (Troade, 2006). Malgré des définitions variées, une caractéristique centrale est le décalage temporel entre groupes d’individus. Trois approches générationnelles sont distinguées (Djabi et Shimada, 2012) :

**Tableau 1: Les dimensions générationnelles**

Dimension de génération	Définition de la génération	Exemples
Catégorie d’âge	Ensemble de personnes qui appartiennent à un même intervalle d’âge caractéristique d’un échelon du cycle de vie.	L’enfance, la jeunesse, l’âge adulte, la vieillesse, etc.
Cohorte sociétale	Ensemble de personnes nées dans un même intervalle temporel et qui, de ce fait, ont vécu les mêmes événements et contexte sociohistoriques à peu près au même âge.	Génération baby-boom, X, Y, etc.
Génération de Période/événement	Ensemble de personnes qui ont vécu une période ou un événement commun(e) significatif.	Génération qui a connu la guerre du golfe.

Source : Mélià Djabi, Sakura Shimada (2012 :8).

La génération Y, née entre 1977 et 2002 selon les auteurs, est aussi appelée génération Internet, Millennials ou Digital natives. Le terme Y, initialement employé par le magazine Ad Age en 1993, évoque une vision plus positive des marques que la génération X. Il pourrait aussi venir du « Y » de leurs écouteurs ou de « why », leur question favorite (Morley et Figueired, 2012).

La génération Y, appelée aussi génération Internet, Millennials, Echo-Boomers ou Digital Natives, regroupe des individus nés entre 1977 et 2002, selon les auteurs (Brown, Carter et al., 2009).

La mobilisation, définie par le Petit Robert comme « une opération visant à mettre une armée sur le pied de guerre », souligne son aspect collectif. En entreprise, elle implique l'ensemble des ressources humaines. Pour Wils et Tremblay (1998), un employé mobilisé fournit volontairement des efforts supplémentaires pour produire un travail de qualité et collaboratif. Les pratiques de mobilisation, selon Barraud-Didier (2001), visent à développer l'implication des salariés pour améliorer la performance globale. Trois modèles principaux structurent ces pratiques :

1. **Lawler (1986)** : distingue le management hiérarchique basé sur le contrôle et la gestion mobilisatrice axée sur l'engagement. Il identifie quatre leviers essentiels et interdépendants : partage d'information, pouvoir, compétences et récompenses.  
Récompense x Savoir x Pouvoir x Information
2. **Rondeau et al. (1993)** : propose une classification des pratiques autour de l'information, l'intéressement, l'identification et l'habilitation.
3. **Tremblay et al. (2005)** : met en avant les échanges organisationnels et un climat positif, influencé par le développement des compétences, le partage d'information, les récompenses, l'organisation du travail, les valeurs et le leadership.

### **1.2. Les pratiques de la GRH au service de l'engagement organisationnel**

L'engagement organisationnel traduit la volonté de rester membre d'une organisation par besoin (Audet et Lamonde, 2002) et se manifeste par une identification et une forte implication envers celle-ci. Il est défini par : (1) une croyance en les valeurs organisationnelles, (2) la volonté d'efforts conséquents, et (3) le désir de rester membre (Mowday, Steers et Porter, 1979). Pour les collaborateurs de la génération Y, cet engagement repose sur des pratiques RH spécifiques détaillées ci-après.

La communication et le partage de l'information jouent un rôle crucial. La génération Y, adepte des outils numériques, préfère les réseaux sociaux et plateformes digitales pour suivre les évolutions organisationnelles. L'importance de la communication dans les sciences de gestion est bien documentée, avec des études montrant une relation positive entre partage d'information et engagement (Dillon et Flood, 1992 ; Rodwell et al., 1998 ; Tremblay et Landreville, 2015).

Les pratiques de récompenses et reconnaissances sont également déterminantes, du fait que le salaire reste le premier élément pris en considération lors de leur choix d'emploi (Robert Half

International, 2008). La génération Y privilégie une rémunération compétitive et immédiate plutôt que des promesses d'augmentations futures. La reconnaissance non monétaire, comme les retours positifs des supérieurs et pairs, est tout aussi importante pour susciter engagement et satisfaction (Pinaud et Desplats, 2015 ; Langlois, 2014).

Le développement des compétences représente un autre levier essentiel. Les jeunes employés recherchent des opportunités de formation, mentorat, et enrichissement des tâches pour accroître leur employabilité. Ils préfèrent être fidèles à leur carrière qu'à leur organisation. Les managers doivent donc les accompagner dans l'élaboration de plans de carrière pour éviter les départs (Rollsjo, 2008). Le développement des compétences des employés instaure un niveau élevé de confiance ainsi que la perception des employés que l'organisation valorise leur présence, et par conséquent l'engagement à long terme des employés (Zaitouni, 2013).

Enfin, L'organisation du travail, en tant que pratique RH, joue un rôle clé dans la mobilisation des collaborateurs de la génération Y. Plusieurs attentes de cette génération, comme le besoin de changement, peuvent être satisfaites par un travail organisé de façon variée, stimulante et riche en défis (Robert Half International, 2008). Elle privilégie aussi le travail d'équipe, des relations de qualité et un environnement de travail agréable (Peretti, 2016). Un autre levier essentiel est l'équilibre entre travail et vie privée (Pouget, 2010 ; Pinaud et Desplats, 2015).

L'organisation du travail implique un ajustement des activités et conditions pour leur donner du sens. Elle détermine la qualité de vie au travail, vue comme un état de bien-être général. Ses indicateurs incluent dignité, accomplissement, sens du travail, autonomie et équilibre vie privée/travail (Morin, 2008). Les pratiques favorisant l'autonomie et l'influence renforcent l'engagement affectif en permettant aux employés de se sentir responsables, valorisés et libres d'exprimer leur créativité et compétences (Tremblay, Guay et Simard, 2000).

## **2. Méthodologie et outils de travail**

### **2.1.Problématique et hypothèses**

Cet article vise à étudier l'impact des PGRH mobilisatrices (variables indépendantes) sur l'engagement organisationnel (variable dépendante) des salariés de la génération Y. La théorie établit des liens étroits entre ces variables dans un contexte réunissant toutes les générations. Cependant, le manque de recherches empiriques sur les spécificités de la génération Y justifie notre choix de focalisation sur cette population.

La revue de littérature montre que les pratiques de mobilisation visent à développer, maintenir et renforcer l'engagement des salariés. L'engagement affectif des employés dépend largement de ces pratiques. Notre problématique se formule ainsi : Dans quelle mesure les pratiques de

mobilisation des ressources humaines renforcent-elles l'engagement organisationnel des employés de la génération Y dans les entreprises marocaines ?

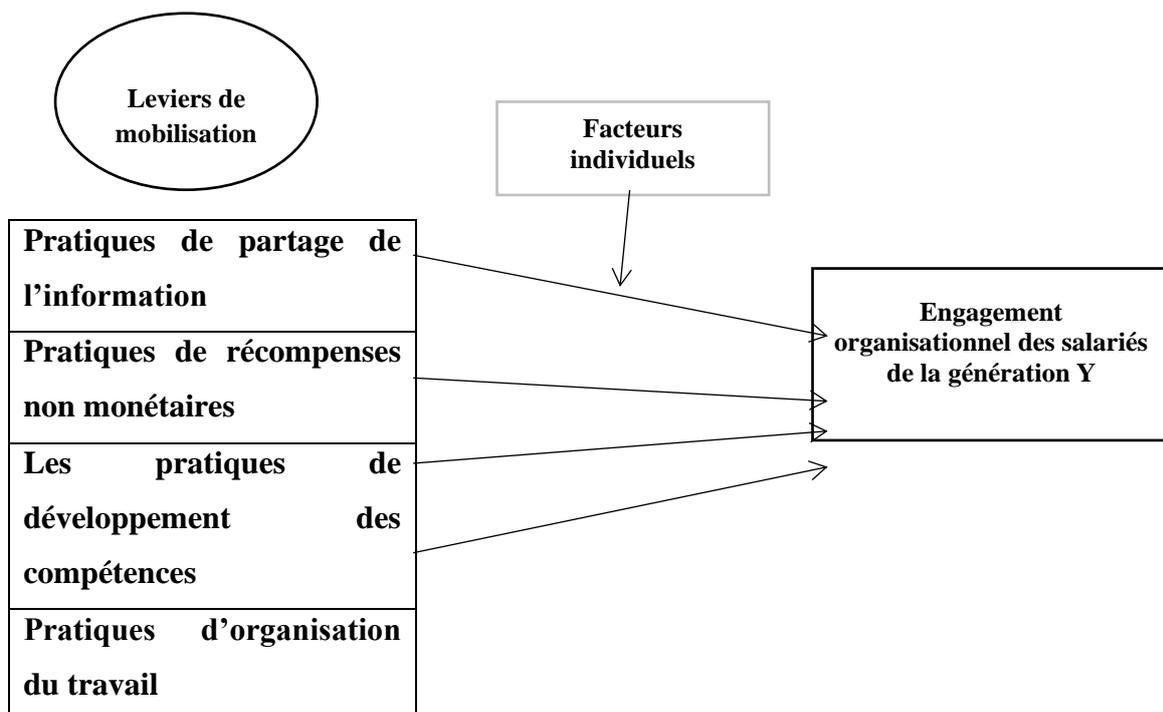
Pour répondre à cette question, nous avons formulé quatre hypothèses basées sur des approches théoriques, des observations personnelles, des résultats empiriques et des enquêtes liées à notre sujet. Nous avons également enrichi nos réflexions grâce à des discussions avec des professionnels RH. Les hypothèses sont les suivantes :

- **H1** : Le partage de l'information influence positivement l'engagement affectif de la génération Y.
- **H2** : Les récompenses non monétaires renforcent l'engagement affectif des salariés de la génération Y.
- **H3** : Le développement des compétences améliore l'engagement affectif des employés de la génération Y.
- **H4** : L'organisation du travail favorisant la conciliation travail/vie personnelle consolide l'engagement affectif des membres de la génération Y.

## 2.2. Modèle de la recherche

En se basant sur notre cadre théorique, nous avons élaboré un modèle comportant quatre variables indépendantes liées aux leviers de mobilisation et une variable dépendante : l'engagement organisationnel des employés de la génération Y.

**Figure 1 : Modèle de la recherche(général)**



Source : Notre propre élaboration

### **2.3.Méthodologie de travail et outils**

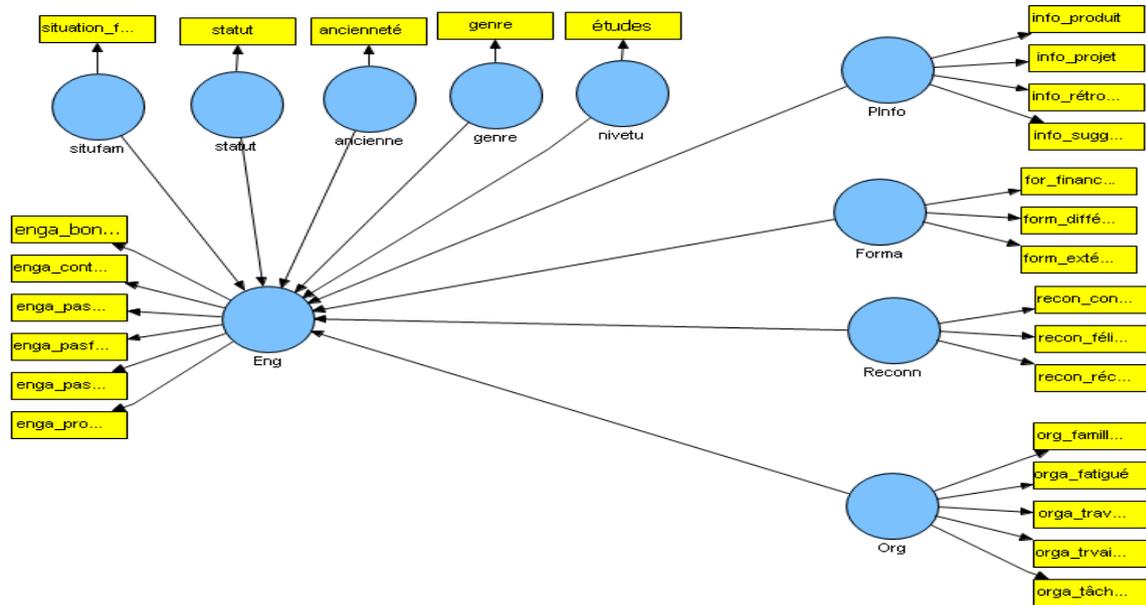
Pour examiner la relation entre les pratiques de mobilisation et l'engagement organisationnel des salariés de la génération Y, une enquête par questionnaire a été réalisée de février à mai 2023 auprès de 195 salariés issus de divers secteurs et entreprises au Maroc.

Le questionnaire, composé de 27 questions réparties en deux parties, évalue les leviers de mobilisation (partage d'information, reconnaissance, développement des compétences, organisation du travail) et l'engagement affectif. Il collecte également des données démographiques (âge, genre, ancienneté, niveau d'études, etc.). Les réponses ont été recueillies via des entretiens en face à face, téléphoniques et par e-mail.

Les questions sont structurées sur des échelles de type Likert à six points. Pour réduire le temps de réponse, les instruments de mesure ont été simplifiés, en s'inspirant des travaux existants (Dorris, 2012). Quinze questions évaluent les pratiques GRH perçues, tandis que l'engagement affectif est mesuré à partir de 6 indicateurs de Mowday et al. (1979).

Notre approche méthodologique s'appuie sur un positionnement épistémologique positiviste, visant à établir des relations causales et à valider des hypothèses grâce à une démarche déductive. Ce choix s'explique par la nécessité de fournir des résultats quantifiables et généralisables, adaptés aux enjeux de la gestion des ressources humaines dans un contexte marocain. Le recours à une enquête quantitative permet de structurer l'analyse autour de données empiriques robustes et de tester les théories existantes dans un cadre spécifique. De plus, l'utilisation combinée de SPSS et de Smart PLS garantit une rigueur méthodologique, en offrant une double approche : descriptive et exploratoire. Ce cadre analytique répond au besoin de mieux comprendre les spécificités de la génération Y et d'identifier des leviers concrets pour améliorer leur engagement organisationnel. Le modèle structurel élaboré intègre ces dimensions.

Figure 2 : Modèle de la recherche (construits et items) élaboré avec Smart PLS



**Source : Notre propre élaboration**

La première partie du questionnaire demandait aux répondants d’indiquer leur niveau d’accord avec divers énoncés, tandis que la deuxième mesurait six variables d’identification (âge, genre, situation familiale, etc.) à l’aide de questions fermées. La population cible comprend les employés marocains de la génération Y, définis selon M. Dagnaud (2011) comme nés entre 1980 et 1995, soit âgés de 27 à 43 ans.

Parmi les 195 questionnaires distribués (105 par e-mail et 90 en face à face ou par téléphone), 124 ont été remplis, donnant un taux de réponse de 63,59 %. Après avoir exclu 15 répondants dépassant l’âge de 43 ans, l’échantillon final compte 109 participants, avec un taux de réponse net de 55,9 %. L’analyse des données a été réalisée avec le logiciel SPSS V.25 pour modéliser l’équation reliant l’engagement organisationnel des salariés de la génération Y aux pratiques de mobilisation.

**3. Résultats et discussion**

**3.1.Niveau de recours aux pratiques de mobilisation**

L’enquête terrain évalue quatre pratiques RH : partage d’information, récompenses non monétaires, développement des compétences, et organisation du travail. Ces pratiques sont analysées via une échelle de Likert (six niveaux) et les résultats différenciés selon le statut des répondants (cadres, employés, ouvriers).

- **Partage d’information** : Les cadres et employés perçoivent une adoption modérée des pratiques (moyenne globale de 3,67 pour les cadres, 3,05 pour les employés). Les

ouvriers sont moins d'accord avec leur existence (2,18). La communication descendante est plus fréquente (moyennes cadres/employés : 3,85/3,54), contrairement à la communication ascendante.

- **Récompenses non monétaires** : Les cadres reconnaissent davantage l'existence des pratiques de reconnaissance (moyenne : 3,81), tandis que les ouvriers les considèrent comme rares (1,42). L'écart est significatif, mettant en lumière un traitement inégal.
- **Développement des compétences** : Ce levier est le mieux perçu : 4,81 pour les cadres, 3,7 pour les employés, et 3,29 pour les ouvriers. Les cadres et employés bénéficient plus des pratiques de formation, mais l'écart reste modéré comparé aux autres leviers.
- **Organisation du travail** : Les pratiques d'organisation montrent des écarts selon les statuts, avec une moyenne globale de 3,12 pour les cadres, 3,65 pour les employés et 3,31 pour les ouvriers. Les ouvriers souffrent davantage de déséquilibre travail/vie privée, contrairement aux cadres qui le ressentent moins.

Le tableau suivant présente les résultats d'enquête liés aux différentes pratiques de mobilisation

**Tableau 2 : synthèse des résultats d'enquête liés aux différentes pratiques de mobilisation**

Pratiques	Items	Statut		
		Cadre	Employé	Ouvrier
<b>Partage de l'information</b>	Les employés sont régulièrement informés des projets majeurs qui concernent notre établissement	3,85	3,54	2,74
	Les employés sont régulièrement informés des nouveaux produits, programmes et/ou services offerts par notre établissement	4,00	3,78	2,57
	Les suggestions des employés sont généralement prises en considération de façon sérieuse.	3,62	2,13	2,00
	Les employés reçoivent fréquemment de la rétroaction sur leurs suggestions.	3,23	2,75	1,41
	<b>Toutes pratiques confondues</b>	<b>3,67</b>	<b>3,05</b>	<b>2,18</b>

<b>Récompenses non-matérielles</b>	Les contributions exceptionnelles des employés sont reconnues régulièrement par l'établissement (ex : lors de cérémonie ou de réunions, via un journal interne, ...)	3,38	2,17	1,14
	L'établissement valorise et récompense l'excellence.	3,92	2,75	1,14
	En général, mon établissement félicite ceux qui dépassent les attentes.	4,15	2,79	2,00
	Toutes pratiques confondues	3,81	2,57	1,42
<b>Développement des compétences</b>	Dans cette entreprise, différentes activités de développement professionnel sont offertes aux employés (ex. coaching, formation...)	5,48	3,77	3,14
	Le développement des compétences des employés à l'extérieur de cette entreprise est valorisé (ex. cours d'appoint, certifications scolaires ou professionnelles).	4,82	3,75	3,54
	Cette entreprise nous fournit les ressources nécessaires afin de se perfectionner (ex. temps, financement, aménagement du travail).	4,15	3,59	3,20
	Toutes pratiques confondues	4,81	3,7	3,29
	On m'explique clairement ce que je dois faire	3,85	4,33	3,57
	Je peux réaliser mes tâches seule, sans avoir à collaborer avec les autres.	3,31	4,12	2,43

<b>Organisation de travail</b>	Après le travail, je suis trop fatiguée pour faire ce que j'aimerais faire à la maison.	3,69	3,63	4,14
	Mon emploi m'empêche de consacrer le temps souhaité à ma vie familiale	2,31	3,54	4,29
	Ma vie familiale prend du temps que j'aimerais consacrer à mon emploi.	2,46	2,63	2,14
	<b>Toutes pratiques confondues</b>	<b>3,12</b>	<b>3,65</b>	<b>3,31</b>

**Source : Données de l'enquête**

Les pratiques de mobilisation profitent davantage aux cadres, suivis des employés, et marginalement aux ouvriers. Les outils de développement des compétences sont les plus reconnus (moyenne : 3,93), suivis par l'organisation du travail (3,36) et le partage d'information (2,96). Les récompenses non monétaires sont les moins fréquentes (2,6).

Ces résultats montrent que les entreprises accordent plus de pratiques de mobilisation aux salariés en haut de la hiérarchie, accentuant les disparités organisationnelles (Laaboubi, 2011).

### **3.2. Impact des pratiques de mobilisation sur l'engagement organisationnel**

Avant d'analyser l'impact des pratiques de mobilisation sur l'engagement organisationnel, une préparation des données par analyse factorielle a été réalisée. Cette méthode, notamment l'ACP, permet d'extraire et de synthétiser les informations d'un grand tableau de données pour faciliter leur interprétation (Craurier et al., 1989). Ensuite, la factorisabilité des données a été vérifiée pour garantir des corrélations suffisantes entre les variables (Carricano et al., 2010). Les statistiques générales sur la structure initiale de l'engagement affectif sont présentées ci-dessous.

**Tableau 3 : statistiques générales sur la structure initiale de l'engagement affectif**

<b>Nature du Test</b>	<b>Valeur</b>	<b>Probabilité</b>
Test de précision de l'échantillonnage de Kaiser- Meyer-Olkin	0,738	0,000
Test de sphéricité de Bartlett	386,238	0,000

**Source : Données de l'enquête**

Le test KMO (0,738) dépasse le seuil de 0,7, indiquant une solution factorielle acceptable. Cependant, la fiabilité de l'instrument de mesure pour l'engagement affectif est faible, avec un

$\alpha$  de Cronbach de 0,41, en dessous de 50%. Les questions ne sont pas adaptées au contexte marocain ou mal comprises par les répondants. L'échelle de l'engagement affectif, composée de 6 items, montre que 3 items sont négativement corrélés. Après une première analyse ACP, il a été décidé de retirer ces 3 items. Une seconde analyse ACP avec rotation Varimax a permis de restituer 79,52% de la variance avec un  $\alpha$  de Cronbach de 0,87.

**Tableau 4 : L'analyse factorielle sur l'engagement**

Données	A.C.P1	A.C.P2
Nombre d'items	6	3
Nombre de facteurs	2	1
Variance restituée	40,9%	79,52%
Test de Bartlett	386,238	161,925
Alpha de Cronbach	0,41	0,87
Test F	5,264	12,579

Source : Données de l'enquête

**Tableau 5 : Matrice des composantes de l'engagement**

Source : Données de l'enquête

Item	Facteur1
Engagement1	0,915
Engagement2	0,879
Engagement3	0,880
% de la variance expliquée	79,52
Coefficient Alpha	0,87

La dimension affective de l'engagement organisationnel sera mesurée avec les trois premiers items. Pour l'analyse factorielle des pratiques de mobilisation, 15 items ont été retenus pour évaluer différentes pratiques et identifier celles ayant le plus d'impact sur l'engagement des jeunes salariés.

**Tableau 6 : statistiques générales sur la structure initiale de pratiques de mobilisation**

Nature du Test	Valeur	Probabilité
Test de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin	0,688	0,000
Test de sphéricité de Bartlett	1278,841	0,000

Source : Données de l'enquête

Le tableau montre un KMO entre 0,3 et 0,7, indiquant une solution factorielle acceptable (Carricano, Poujol et Laurent, 2010). L'ACP avec rotation varimax a restitué 75,91% de la variance sur 5 facteurs, illustrant la multidimensionnalité des effets des pratiques de mobilisation. L'item "Org5" a présenté des valeurs supérieures à 0,21 sur plusieurs facteurs et a été exclu. Lors d'un deuxième ACP, permettant de restituer 76,1% de la variance sur quatre facteurs. Les détails des analyses sont présentés dans les tableaux suivants.

**Tableau 7 : L'analyse factorielle sur les pratiques de mobilisation**

Données	A.C.P1	A.C.P2
Nombre d'items	15	14
Nombre de facteurs	5	4
Variance restituée	75,91%	76,1%
Test de Bartlett	1278,841	1387,269
Alpha de Cronbach	0,88	0,88
Test F	13,164	9,098

**Source : données de l'enquête**

Finalement, tous les facteurs sont retenus car ils regroupent les quatre leviers de la mobilisation. La structure finale des effets des pratiques de mobilisation est la suivante :

**Tableau 8 : Matrice des composantes de l'engagement**

Item	Facteur1	Facteur2	Facteur	Facteur
<b>Inform1</b>	-	0,796	-	-
<b>Inform4</b>	-	0,792	-	-
<b>Inform2</b>	-	0,673	-	-
<b>Inform3</b>	-	0,659	-	-
<b>Reconn2</b>	0,882	-	-	-
<b>Reconn3</b>	0,837	-	-	-
<b>Reconn1</b>	0,796	-	-	-
<b>Form3</b>	-	-	0,790	-
<b>Form1</b>	-	-	0,761	-
<b>Form2</b>	-	-	0,667	-
<b>OrgTr3</b>	-	-	-	0,853
<b>OrgTr2</b>	-	-	-	0,737
<b>OrgTr4</b>	-	-	-	0,584
<b>OrgTr1</b>	-	-	-	0,553
<b>% de la variance expliquée</b>	28,901	23,213	12,171	11,791
<b>% de la variance cumulée</b>	28,901	52,114	64,284	76,076
<b>Coefficient Alpha</b>	0,90	0,82	0,83	0,66

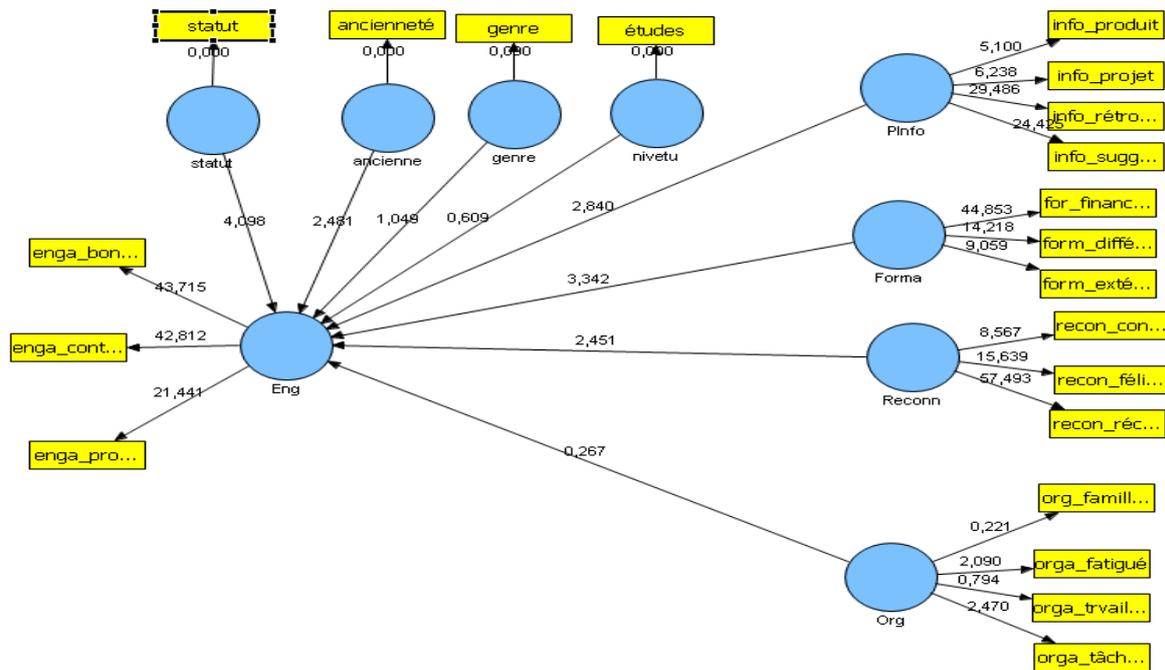
**Source : Données de l'enquête**

La structure identifiée révèle que les facteurs sont associés aux pratiques suivantes : reconnaissance, partage de l'information, développement des compétences, et organisation du travail. Cette étape a permis de former des groupes d'items associés, qui serviront à analyser les liens entre les variables du modèle de recherche.

### 3.3. Test des hypothèses

Cette section teste nos hypothèses en analysant la relation entre les pratiques de mobilisation et l'engagement organisationnel des jeunes salariés marocains, en utilisant la modélisation par équations structurelles. Cette approche permet de prendre en compte les réciprocitys et de réduire les biais comme la multi colinéarité. Pour confirmer les résultats de l'analyse factorielle exploratoire, nous utilisons l'analyse factorielle confirmatoire (AFC) avec rééchantillonnage (Bootstrapping). En raison de la taille limitée de l'échantillon (195 observations), nous appliquons la méthode des moindres carrés partiels via le logiciel Smart PLS, avec 200 itérations pour estimer le modèle sur divers échantillons.

Figure 3 : modèle de recherche après estimation-Bootstrapping



Source : Données de l'enquête (Smart PLS)

Hypothèse 1 : Le partage de l'information influence positivement l'engagement affectif des jeunes salariés de la génération Y. Les résultats confirment cette hypothèse, montrant qu'une meilleure circulation de l'information augmente l'engagement des employés en renforçant leur implication et performance.

Hypothèse 2 : Les récompenses non monétaires améliorent l'engagement des jeunes salariés. Cette hypothèse est validée, les employés de la génération Y accordant une grande importance à la reconnaissance morale et à l'encouragement, renforçant leur engagement.

Hypothèse 3 : Les pratiques de développement des compétences renforcent l'engagement. Les résultats montrent qu'une meilleure formation améliore l'engagement en consolidant le sentiment d'appartenance et en favorisant le développement personnel et professionnel des employés.

Hypothèse 4 : Les pratiques d'organisation du travail favorisent l'engagement. Bien que la variable ne soit pas statistiquement significative, certains employés estiment que des améliorations récentes dans l'organisation du travail ont renforcé leur engagement.

Enfin, les variables de contrôle, telles que le niveau d'études et l'ancienneté, montrent qu'un statut plus élevé et une ancienneté plus importante augmentent l'engagement des employés.

#### 4. Conclusion et perspectives

En conclusion, pour enrichir la compréhension des pratiques de mobilisation adoptées par les entreprises marocaines face aux défis liés à la génération Y, nous avons analysé une large littérature, en particulier celle concernant cette génération. Notre modèle de recherche a mis en évidence une relation entre les pratiques de mobilisation et l'engagement affectif des employés de la génération Y. Cette analyse a été réalisée à l'aide d'une méthodologie quantitative (195 enquêtes) et de logiciels de traitement des données.

Les résultats ont confirmé les trois premières hypothèses : les pratiques de partage d'information, de récompenses non monétaires et de développement des compétences influencent positivement l'engagement des jeunes salariés. Conformément à la littérature, ces pratiques ont un impact significatif sur l'engagement des employés de la génération Y.

En revanche, la dernière hypothèse, selon laquelle les pratiques d'organisation du travail améliorent l'engagement affectif des membres de la génération Y, a été rejetée. Ces pratiques ont un effet faible (0,27) sur l'engagement organisationnel. Malgré les écrits soulignant l'importance de l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle pour cette génération, les jeunes de notre échantillon ne privilégient pas cet aspect. Cette observation met en lumière une des limites de notre étude : l'absence d'analyse de l'effet de la situation familiale comme variable de contrôle. D'autres limites seront également évoquées.

Enfin, cette recherche a permis de déterminer le niveau d'utilisation des pratiques de mobilisation dans les entreprises marocaines. Les résultats montrent que ces pratiques sont davantage destinées aux salariés occupant des postes hiérarchiques supérieurs. L'effet du statut professionnel se révèle prépondérant parmi les variables de contrôle. Toutefois, bien que des progrès aient été réalisés, un travail considérable reste à accomplir pour comprendre pleinement les mécanismes par lesquels les pratiques de mobilisation influencent l'engagement affectif des employés de la génération Y. Le débat demeure ouvert.

## BIBLIOGRAPHIE

- Audet, M., & Lamonde, F. (2002). La gestion des âges : face à face avec un nouveau profil de main-d'oeuvre. Presses Université Laval.
- Barraud, V. (1999). Une typologie des pratiques de mobilisation destinées aux non-cadres dans les entreprises françaises. In *La GRH : contrôle et autonomie*.
- Brown, S., Carter, B., Collins, M., Gallerson, C., Giffin, G., Greer, J., ... & Richardson, K. (2009). Generation Y in the Workplace.
- Carricano, M., Poujol, F., & Bertrandias, L. (2010). Analyse de données avec SPSS®. Pearson Education France.
- Conseil Economique et Social, « rapport sur : Emploi des jeunes », 2011, p.11
- Craurier J-P, Harvatopoulos Y., Sarnin P., 1989. « Analyse des données », les éditions d'organisation.
- Dagnaud, M. (2011). Génération Y. Les jeunes et les réseaux sociaux, de la dérision à la subversion. Sciences Po (Les Presses de).
- Desplats, M., & Pinaud, F. (2015). *Manager la génération Y*. Paris: Dunod.
- Djabi, M., & Shimada, S. (2012). La notion de génération en organisation : un état des lieux. *Congrès de l'AGRH, Nancy*.
- Dorris, G. F. (2012). Le processus de mobilisation chez les infirmières du Québec (Doctoral dissertation, HEC Montréal).
- Glee, C., & Roger, A. (2007). Attraction et fidélisation de la main d'oeuvre dans le secteur du BTP et de l'hotellerie-restauration : le paradoxe de la rareté. XVIIIème congrès de l'AGRH.
- Guérin, G., Le Louarn, J. Y., & Wils, T. (1988). L'intégration des ressources humaines à la planification d'entreprise : une justification et un cadre conceptuel. *Tiré-à-part, (78)*.
- Laaboubi M. 2011. « La mobilisation des personnes au travail au sein des entreprises marocaines », Congrès de l'AGRH, Marrakech, Maroc.
- Langlois S., 2014. « Les valeurs individuelles dans l'appréciation des diverses pratiques de reconnaissance non-monnaire au travail », Université de Sherbrooke, thèse de doctorat.
- Lawler III, E. E. (1986). High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving
- Morin, E. M. (2008). Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel. desLibris.
- Morley, C., Figueiredo, M. B., Baudoin, E., & Salierno, A. (2012). *La Génération Y dans l'entreprise : mythes et réalités*. Pearson Education France.

- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Organizational Performance. Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104.
- Peretti J. M., 2016. «Gestion des ressources humaines », 19e édition, Paris. Vuibert
- Petit, M. P., & Arsenault-Pelletier, F. (2010). Enquête sur la génération Y, rapport n 3. *Editions HEC Montréal*.
- Petit, M., Bourhis, A., & Chênevert, D. (2008). *Les attentes professionnelles des jeunes de la génération Y : rapport no 1 : recension des écrits*. HEC Montréal.
- Pouget, J. (2013). Intégrer et manager la génération Y. Vuibert.
- Robert Half International. (2008). What millennial workers want: How to attract and retain Gen Y employees, p.14.
- Robert, P., & Rey, A. (1974). Le petit robert. SEPRET.
- Rodwell, J. J., Kienzle, R., & Shadur, M. A. (1998). The relationship among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: The integral role of communications. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 37(3-4), 277-293.
- Rollsjö, Å. (2009). Attraction and retention of generation y employees. *Baltic Business School*, 2008, p.p 21-27.
- 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
- Tremblay, M., & Landreville, P. E. (2015). Information sharing and citizenship behaviors: Mediating the roles of empowerment, procedural justice, and perceived organizational support. *International Journal of Business Communication*, 52(4), 347-368.
- Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M. È., & Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. *Gestion*, 30(2), 69-78.
- Tremblay, M., Guay, P., & Simard, G. (2000). L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines. In *Internationalisation de la gestion des ressources humaines ?*

Troadek 1, T. (2006). Avant-propos : Des générations coupables ? Sociologies pratiques, (1), 001-006.

Wils, T., Labelle, C., Guérin, G., & Tremblay, M. (1998). Qu'est-ce que la « mobilisation » des employés. *Gestion*, 23(2), 30-39.

Winograd, M., & Hais, M. (2014). How millennials could upend Wall Street and corporate America. *Governance Studies at Brookings*, 5, 19-27.

Zaitouni, M. (2013). Do we really behave the same way? Assessing the three dimensions of organizational commitment as antecedents of human resource practices in a non-western context. *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, 3(5), 256-280.