

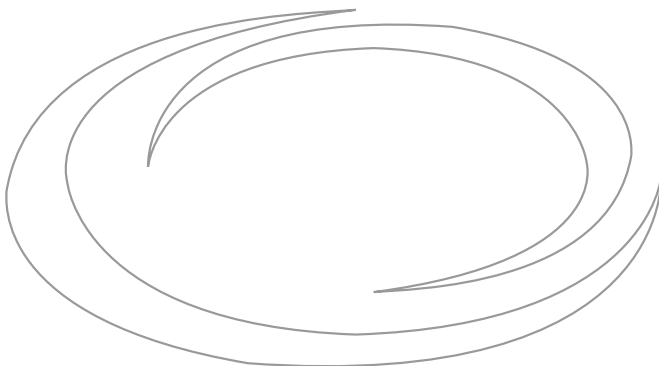


INTRODUCTION

La mondialisation amène de plus en plus de joueurs sur un marché où les survivants sont ceux qui ont su rivaliser d'efficacité. Le contexte économique actuel exige davantage des gestionnaires que de se situer à la tête d'un groupe de travailleurs. Dans ce contexte, la mobilisation des employés devient un avantage concurrentiel inimitable par la compétition.

De plus, les études démontrent que la responsabilité de mobiliser les employés et de contribuer à leur rétention incombe aux dirigeants, aux gestionnaires, aux superviseurs et à tous ceux qui ont pour rôle de coordonner le travail, de diriger les efforts et d'aligner les actions des employés. Ce module a donc été développé avant tout pour eux afin de les guider dans cette tâche complexe qu'est la gestion d'une équipe.

Souvent, les personnes qui accèdent à un poste de gestion sont des experts techniques avec de grandes habiletés pour résoudre les problèmes. Suite à une promotion, ils ont rarement accès à une formation pour mieux comprendre en quoi leur rôle et leurs responsabilités changent. La gestion des personnes est un art qui n'est pas donné à tous et qui exige un apprentissage et le développement d'habiletés spécifiques. Ainsi, cette section du guide propose l'essentiel des rôles, des responsabilités et des comportements de gestion visant à assurer la performance d'une équipe par sa mobilisation.

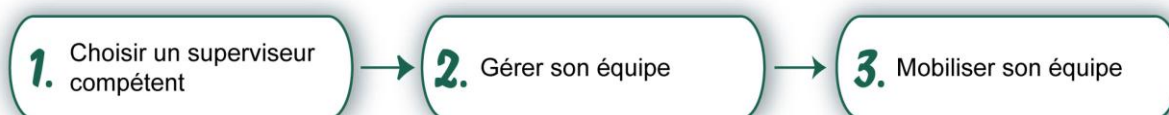


Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

OBJECTIFS

- ◆ Améliorer la performance des ressources humaines.
- ◆ Favoriser l'attraction et la rétention des employés de talent.
- ◆ Accroître la qualité des produits et des services.
- ◆ Augmenter la satisfaction de la clientèle.
- ◆ Diminuer le taux d'absentéisme et le nombre d'accidents de travail.
- ◆ Favoriser le succès d'un changement organisationnel.
- ◆ Contribuer à la santé organisationnelle, etc.

DÉMARCHE



INFORMATIONS PERTINENTES



QU'EST-CE QUE LA MOBILISATION?

Ce concept réfère à l'équipe et est l'affaire du gestionnaire. Il sous-entend un engagement et une responsabilité partagés. Le gestionnaire peut mobiliser quelqu'un en l'aidant à donner un sens à ce qu'il fait, à agir de façon responsable et à contribuer de façon utile et valorisante à l'ensemble d'un projet. Il n'y a pas de mobilisation sans vision et projet d'entreprise.

Pour devenir mobilisé, un travailleur ressent d'abord un lien affectif envers l'organisation, ce qui le pousse à fournir volontairement des efforts au-dessus de la normale. Ce lien affectif, appelé l'engagement, est un état ou une attitude de l'employé qui correspond à son attachement, à son identification et à son implication envers son organisation.

L'engagement d'une personne mobilisée repose sur trois points d'ancrage psychologique :

- ◆ attachement au **travail** (basé sur un idéal professionnel);
- ◆ attachement à la **mission** de l'organisation (une intériorisation des priorités organisationnelles);
- ◆ attachement à l'**équipe** (basé sur une identification aux valeurs).

Caractéristiques d'un employé mobilisé

Lorsqu'on interroge des employés qui sont mobilisés, leurs réponses ressemblent à celles-ci :

- ◆ « J'accomplis quelque chose d'important, de significatif... qui a une valeur pour mon organisation. »
- ◆ « J'ai la chance d'apprendre de nouvelles choses. »
- ◆ « J'ai l'occasion de développer de nouvelles habiletés. »
- ◆ « J'ai toute la liberté nécessaire pour accomplir mon travail. »
- ◆ « J'ai l'occasion de faire les choses que je fais le mieux. »
- ◆ « J'ai la chance de faire quelque chose qui me permet de me sentir fier de moi et bien dans ma peau. »



QU'EST-CE QUE LA MOBILISATION? (SUITE)

Pourquoi mobiliser?

Les études démontrent que l'engagement :

- ◆ est lié positivement à la performance organisationnelle et aux marges bénéficiaires;
- ◆ est un indicateur du succès d'une transformation organisationnelle;
- ◆ influence directement la qualité des produits et du service à la clientèle;
- ◆ est lié négativement au taux de roulement et à l'absentéisme en diminuant les intentions de quitter.

De plus, un employé engagé effectue moins de comportements déviants, a moins la perception d'être submergé par la charge de travail et du même coup, est moins sujet à l'épuisement et est en meilleure santé.

Plusieurs études de 1993 à 2004

Le nouveau rôle du superviseur : mobiliser son équipe

Le contexte de travail et le rôle du superviseur étant intimement liés, l'évolution de l'un a inévitablement amené une transformation du rôle de l'autre. La conception de la supervision a beaucoup évolué pour devenir très différente de son ancien paradigme.

ANCIEN PARADIGME	➔	NOUVEAU PARADIGME
En ce qui concerne le travail, le superviseur est l'expert en la matière.		Les employés ont chacun une expertise et des connaissances uniques.
Le superviseur prend les décisions finales.		Les employés sont les mieux placés pour prendre plusieurs décisions.
Le superviseur surveille et contrôle les employés.		Les systèmes de surveillance sont minimisés ou sont établis collectivement.
Le superviseur décide et indique comment le travail doit être fait.		Les employés sont encouragés à participer à la définition et à la planification du travail à faire.
On perçoit clairement une distinction entre les employés et les superviseurs; « nous » et « eux ».		Une relation de collaboration est développée entre les superviseurs et les employés.
Des équipes sont formées lorsque cela s'avère nécessaire.		Le travail en équipe fait partie intégrante de l'entreprise.
La technologie est le moteur des activités de l'organisation.		La satisfaction du client est l'objectif prioritaire de l'organisation.
La main-d'œuvre est homogène.		La main-d'œuvre est diversifiée.



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du caoutchouc du Québec



QU'EST-CE QUE LA MOBILISATION? (SUITE)

La gestion de la diversité culturelle

La croissance du multiculturalisme dans notre société se reflète également parmi les travailleurs au sein des entreprises. Les travailleurs immigrants ou provenant de minorités visibles sont bien souvent qualifiés et disponibles, ce qui représente un atout en temps de pénurie de main-d'œuvre. L'embauche de ce type d'employés demande aux gestionnaires et aux superviseurs de développer des stratégies afin de les intégrer efficacement dans l'entreprise. De plus, il importe par la suite de maintenir ces travailleurs en emploi et de les outiller à progresser professionnellement en adoptant une approche de gestion des ressources humaines mobilisante envers eux. Emploi-Québec a produit un « Guide de la gestion de la diversité culturelle en emploi » afin de renseigner et d'outiller les gestionnaires dans l'adaptation de leurs pratiques. Ce guide est disponible sur le site Internet d'Emploi-Québec dans la rubrique de la région de Montréal à l'adresse suivante : emploiquebec.net.



RÉFÉRENCES UTILES

- ◆ Tremblay, Michel (sous la direction de) (2012). « La mobilisation des personnes au travail », *Revue Gestion*, collection « Racines du savoir », 340 p.
Ouvrage de référence sous la forme d'un recueil d'articles parus dans la revue *Gestion* expliquant les cadres conceptuels de la mobilisation, les conditions essentielles ainsi que les leviers organisationnels favorisant la mobilisation des travailleurs.
- ◆ Bouchard, Nelson (2005). *Le management efficace – Approches pour diriger son équipe*, Les Éditions Quebecor, 192 p.
Ce guide pratique s'adresse à tous les gestionnaires et ceux en voie de l'être. L'auteur y explique de façon concrète les méthodes efficaces de gestion d'équipe afin d'atteindre ses objectifs avec succès.
- ◆ Jean-Charles Lamoureux, La mobilisation, gage de réussite organisationnelle – Les pistes d'intervention, Affaires RH.
Article sur diverses pratiques de gestion mobilisatrices.
- ◆ Tremblay M., Chênevert D., Simard G., Lapalme M. et Doucet O., 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*, volume 30, numéro 2, été 2005.

É TAPES DE LA MOBILISATION DE SES EMPLOYÉS

1. CHOISIR UN SUPERVISEUR COMPÉTENT

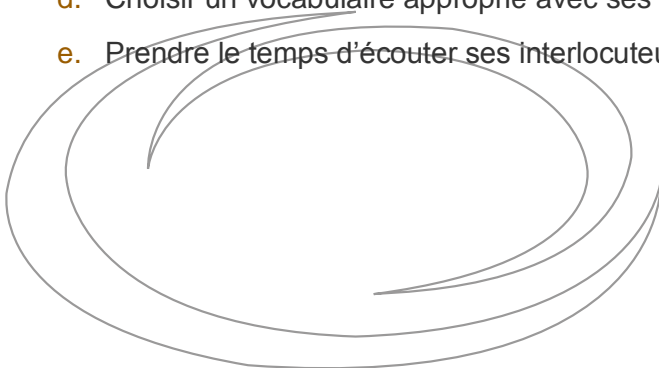
Plusieurs superviseurs sont choisis parmi les employés de production sur la base qu'ils exécutent un excellent travail, mais ce critère ne suffit pas lorsqu'il s'agit de choisir un superviseur. Malgré qu'il soit essentiel de connaître le travail que son équipe doit exécuter, la gestion est une fonction très différente du travail de production. Lorsque vient le temps de choisir un superviseur, il faut évaluer les candidats sur les compétences essentielles que requiert la supervision.

1. Qualités personnelles

- a. Savoir transmettre ses besoins et ses attentes.
- b. Être capable d'évaluer ses forces et ses faiblesses.
- c. S'adapter aux différentes situations et aux changements.
- d. Faire preuve de persévérance.
- e. Avoir le sens des responsabilités.
- f. Proposer et mettre en place des améliorations et des solutions.
- g. Agir en conformité avec ses propos.
- h. Être dévoué envers ses collègues, son équipe et son organisation.

2. Qualités relationnelles

- a. Faire preuve de respect envers ses supérieurs et ses subalternes.
- b. Faire preuve de diplomatie.
- c. Exprimer clairement sa pensée à l'écrit et à l'oral.
- d. Choisir un vocabulaire approprié avec ses interlocuteurs.
- e. Prendre le temps d'écouter ses interlocuteurs.



Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie
du caoutchouc du Québec

1. CHOISIR UN SUPERVISEUR COMPÉTENT (SUITE)

3. Compétences professionnelles

- a. Être capable d'analyser un problème dans son ensemble.
- b. Être capable de diagnostiquer les causes d'un problème.
- c. Proposer de nouvelles idées et de nouveaux projets.
- d. Analyser les problèmes avec de nouveaux points de vue.
- e. Appuyer son analyse sur des faits.
- f. Respecter les lois et les normes de l'organisation.

4. Compétences de gestion

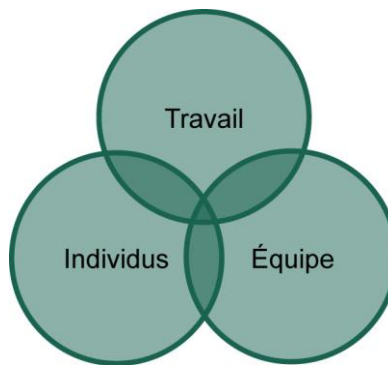
- a. Faire le suivi de son travail auprès de ses collaborateurs (supérieurs, collègues, subalternes).
- b. Mettre en place des mécanismes de coordination du travail.
- c. Respecter les budgets prévus.
- d. Transmettre les décisions à ses collaborateurs (supérieurs, collègues, subalternes).
- e. Prendre action pour corriger les écarts entre les planifications et la réalité.
- f. Bien choisir ses collaborateurs.
- g. Préciser ses attentes envers ses collaborateurs.
- h. Laisser ses collaborateurs prendre des initiatives en lien avec leurs responsabilités.
- i. Faire des choix et les assumer.
- j. Savoir prendre le contexte en considération lors de la prise de décision.
- k. Obtenir l'appui de ses collaborateurs.
- l. Régler des conflits en conformité avec les normes de l'organisation.
- m. Inciter ses subalternes à passer à l'action.
- n. Savoir établir les priorités.
- o. Établir des plans d'action pour l'atteinte des objectifs.
- p. Prévoir les ressources nécessaires à un projet.
- q. Agir au moment opportun.
- r. Fixer des échéanciers réalistes.



É TAPES DE LA MOBILISATION DE SES EMPLOYÉS (SUITE)

2. GÉRER SON ÉQUIPE

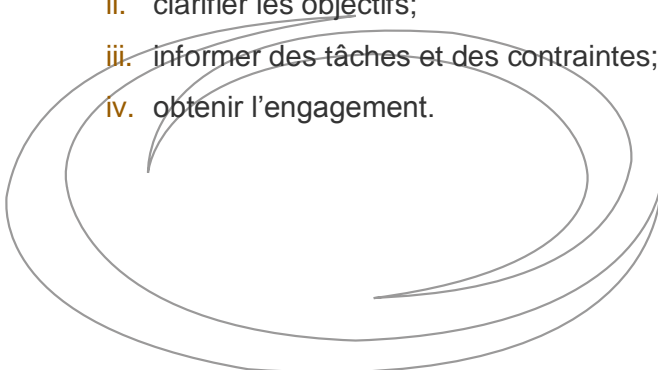
Il existe trois champs d'activité dans le travail du superviseur : le travail, l'équipe et les individus. Les bons superviseurs sont ceux qui sont aptes à développer les membres de leur équipe pour accomplir le travail à faire, tout en travaillant en équipe. Ces trois dimensions sont interreliées et s'influencent mutuellement. Toutes les actions du superviseur doivent être en lien avec la mission, les valeurs et les objectifs de l'entreprise.



En tant que superviseur, vous devez donc travailler sur ces trois aspects à l'intérieur de cinq grands champs de responsabilités.

1. Définir et communiquer les objectifs

- a. Pour le travail :
 - i. identifier les tâches et les contraintes.
- b. Pour l'équipe et les individus :
 - i. tenir des réunions;
 - ii. clarifier les objectifs;
 - iii. informer des tâches et des contraintes;
 - iv. obtenir l'engagement.



2. GÉRER SON ÉQUIPE (SUITE)

2. Planifier – Recueillir l'information

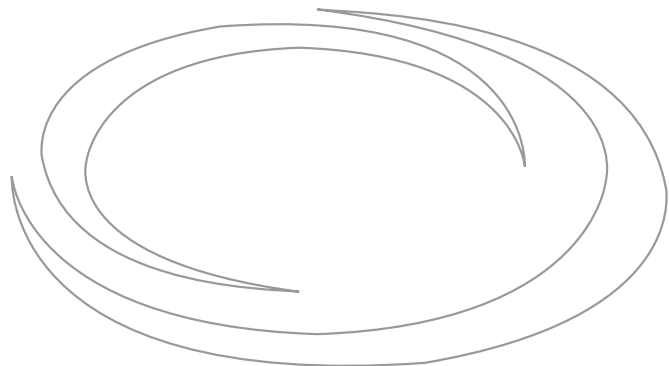
- a. Pour le travail :
 - i. considérer les différentes options;
 - ii. vérifier les ressources disponibles.
- b. Pour l'équipe et les individus :
 - i. consulter;
 - ii. encourager le partage des idées;
 - iii. recueillir les suggestions;
 - iv. évaluer les compétences.

Planifier – Prendre des décisions

- a. Pour le travail :
 - i. établir les priorités, l'échéancier et les standards.
- b. Pour l'équipe :
 - i. organiser le travail d'équipe;
 - ii. clarifier les rôles de chacun.
- c. Pour l'individu :
 - i. assigner le travail;
 - ii. déléguer;
 - iii. décrire les résultats attendus.

3. Donner des instructions

- a. Pour le travail :
 - i. clarifier les objectifs;
 - ii. présenter la planification.
- b. Pour l'équipe et les employés :
 - i. expliquer les décisions;
 - ii. écouter;
 - iii. répondre aux questions;
 - iv. vérifier la compréhension.



2. GÉRER SON ÉQUIPE (SUITE)

4. Assurer un support et observer l'évolution

- a. Pour le travail :
 - i. évaluer le processus;
 - ii. maintenir les standards établis.
- b. Pour l'équipe :
 - i. coordonner les efforts;
 - ii. résoudre les conflits.
- c. Pour les individus :
 - i. conseiller;
 - ii. assister;
 - iii. rassurer;
 - iv. discipliner;
 - v. reconnaître les efforts.

5. Évaluer les résultats et le processus de travail

- a. Pour le travail :
 - i. résumer les actions;
 - ii. réviser les objectifs initiaux;
 - iii. apporter les correctifs nécessaires.
- b. Pour l'équipe :
 - i. reconnaître les succès;
 - ii. apprendre de ses erreurs.
- c. Pour l'individu :
 - i. réviser les compétences;
 - ii. féliciter;
 - iii. guider et former.

É TAPES DE LA MOBILISATION DE SES EMPLOYÉS (SUITE)

3. MOBILISER SON ÉQUIPE

Nous avons vu l'importance de la qualité d'encadrement et du style de gestion comme levier de mobilisation. Il y a de nombreux gestes qu'un superviseur peut réaliser dans le quotidien afin d'encourager son équipe à se mobiliser. Nous les avons regroupés selon les quatre piliers de l'engagement.

MÉTHODE

1 Assurer la clarté.

- a. Effectuer une planification stratégique annuelle.
- b. Divulguer les orientations de l'entreprise.
- c. Faire connaître les valeurs.
- d. Rallier les employés autour d'objectifs.
- e. Élaborer et suivre sur une base régulière des objectifs mesurables.
- f. Améliorer le processus d'accueil et d'intégration des employés.
- g. Élaborer, communiquer ou préciser les profils de poste.
- h. Élaborer des diagrammes de processus opérationnels.



Voir l'outil #37 : L'établissement d'objectifs comme levier de mobilisation
(pages 15-16)

2 Développer les capacités et les compétences.

- a. Mettre en place un processus de sélection.
- b. S'assurer lors du recrutement que les employés aient les connaissances et les habiletés requises pour accomplir le travail demandé.
- c. Maintenir cette compétence par de la formation continue.
- d. Offrir du coaching individualisé.
- e. Faire une évaluation annuelle des compétences.
- f. Dresser des plans de développement individuels.
- g. Promouvoir le partage des connaissances et des meilleures pratiques entre les employés.

MÉTHODE (SUITE)

3 *Accorder de l'influence.*

- a. Favoriser l'autonomie et la responsabilisation.
- b. Instaurer un programme de suggestions formelles ou spontanées.
- c. Favoriser l'implication des membres de l'équipe dans l'innovation.
- d. Participer à la résolution de problèmes au sein de l'équipe.
- e. Impliquer les employés dans la planification de l'entreprise.
- f. Réunir des membres de plusieurs niveaux en petits groupes.

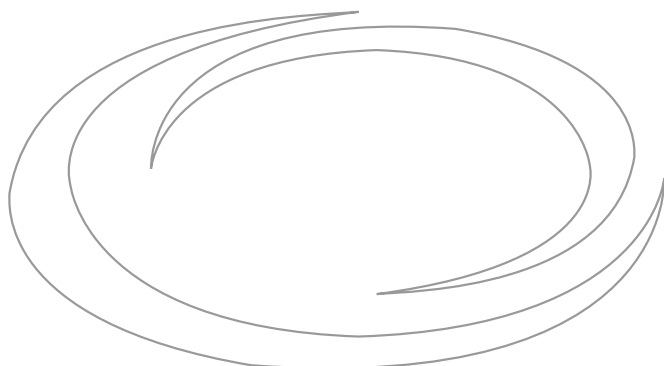
4 *Offrir de la reconnaissance.*

- a. Reconnaître toute amélioration de performance, les efforts, mais aussi le surpassement de difficultés.
- b. Donner de la reconnaissance aux membres de son équipe de façon personnalisée, créative, audacieuse et la rendre publique.
- c. Favoriser l'appréciation entre collègues.
- d. Être honnête.
- e. Complimenter plutôt que critiquer.

Les comportements énumérés précédemment demeurent des suggestions et il n'en tient qu'à vous de les appliquer au bon moment. Pour vous guider, assurez-vous à la base de répondre aux besoins des employés.



Voir l'outil #38 : Aide-mémoire – Les besoins des employés pour assurer leur engagement et leur mobilisation (page 17)





Déterminer des objectifs contribue à la mobilisation des travailleurs pour les raisons suivantes.

- ◆ Les êtres humains recherchent le succès. Personne ne va au travail avec l'idée d'échouer. Par conséquent, la qualité du travail d'un individu est supérieure s'il est fait en fonction du succès, plutôt qu'avec l'idée de prévenir l'échec.
- ◆ Pour nous tous, la vie est vécue pleinement lorsqu'elle a un sens. Les objectifs donnent un sens au travail. Sans ceux-ci, travailler devient un fardeau et les gens doivent y être contraints.
- ◆ On ne peut pas réussir sans une définition du succès. La réussite n'est possible que si des objectifs sont définis préalablement.
- ◆ La réussite au sein d'une organisation implique toujours l'interdépendance des individus. On y parvient lorsque tout le monde s'engage à créer un meilleur avenir en définissant des objectifs de travail.
- ◆ Atteindre des buts que vous avez fixés et envers lesquels vous êtes engagé rehausse votre satisfaction personnelle. Une année exceptionnelle, un quart d'année favorable, vous permet de satisfaire les attentes et ainsi accroître votre estime personnelle.
- ◆ Si vous avez fixé des objectifs avec d'autres personnes et si vous travaillez fort à les atteindre, vous avez un sentiment d'appartenance élevé. Ceci est une force motrice importante pour les individus et l'organisation.
- ◆ Un individu se sent beaucoup plus confiant lorsqu'il sait ce qui est attendu de lui, tout en sachant qu'il peut satisfaire ces attentes. Celles-ci ayant été clairement définies préalablement, l'individu peut évaluer lui-même si le travail effectué répond aux critères et ce, tout au long du processus.
- ◆ Un individu peut être gagnant ou perdant en ayant des objectifs à atteindre. Sans ces derniers, il n'y a pas de possibilité de succès, seulement des tentatives d'éviter des pertes et l'échec.



Il existe trois catégories d'objectifs.

- ◆ **Un objectif général** : consiste en un but défini de façon relativement large, que l'on se propose d'atteindre. Il présente une orientation globale, sans apporter de précision.
- ◆ **Un objectif spécifique** : sert à « opérationnaliser » un objectif général; c'est-à-dire qu'il introduit une intention claire, mesurable et fixe dans le temps. Un objectif général peut être rendu opérationnel par plusieurs objectifs spécifiques différents.
- ◆ **Un indicateur de performance** : donnée mesurable pouvant être aisément compilée et présentée. Chaque objectif spécifique contient un indicateur de performance (taux, ratio, nombre, pourcentage...).

Voici quelques exemples pour chacune des catégories.

- ◆ **Général** : réduire le total des journées d'absence pour le personnel d'entretien.
 - ◆ **Spécifique** : diminuer les journées d'absence de 15 % du personnel d'entretien, d'ici la fin de l'année 2009.
 - ◆ **Indicateur** : nombre de jours d'absence (2008 vs 2009).
-
- ◆ **Général** : augmenter la rapidité dans le traitement des plaintes de la clientèle.
 - ◆ **Spécifique** : assurer un contact-client à l'intérieur de 5 jours ouvrables après la réception de la plainte, d'ici le 15 juin.
 - ◆ **Indicateur** : nombre de jours de délai entre la plainte et le contact-client.

Pour être efficace, un objectif doit avoir les caractéristiques SMART.

- ◆ **Spécifique**
- ◆ **Mesurable**
- ◆ **Accepté**
- ◆ **Réalisable**
- ◆ **Temps** (intégré à un échéancier)



Clarté

- Connaissance et compréhension des :
 - ◆ mission et valeurs;
 - ◆ orientations et objectifs;
 - ◆ rôles et responsabilités;
 - ◆ processus et structure.
- Cohérence des décisions.

Compétence

- Maîtrise des connaissances et des habiletés nécessaires.
- Accès aux outils et aux ressources requises.
- Soutien dans l'accomplissement des responsabilités.
- Environnement propice.

Influence

- Perception de l'importance du travail et du rôle.
- Capacité d'influencer le travail.
- Implication dans la prise de décision.
- Droit de donner son point de vue et de questionner les décisions.

Reconnaissance

- Sentiment de contribuer au succès de l'organisation.
- Satisfaction quant à l'équité des conditions.
- Reconnaissance par les pairs et par l'organisation.
- Feed-back spécifique donné régulièrement.