



La mobilisation :

Les gestionnaires peuvent changer le cours des choses

Michel Tremblay (D. Sc.)
Professeur titulaire
HEC Montréal

Titulaire de la Chaire de la mobilisation des
personnes, des groupes et des organisations

Mobiliser :

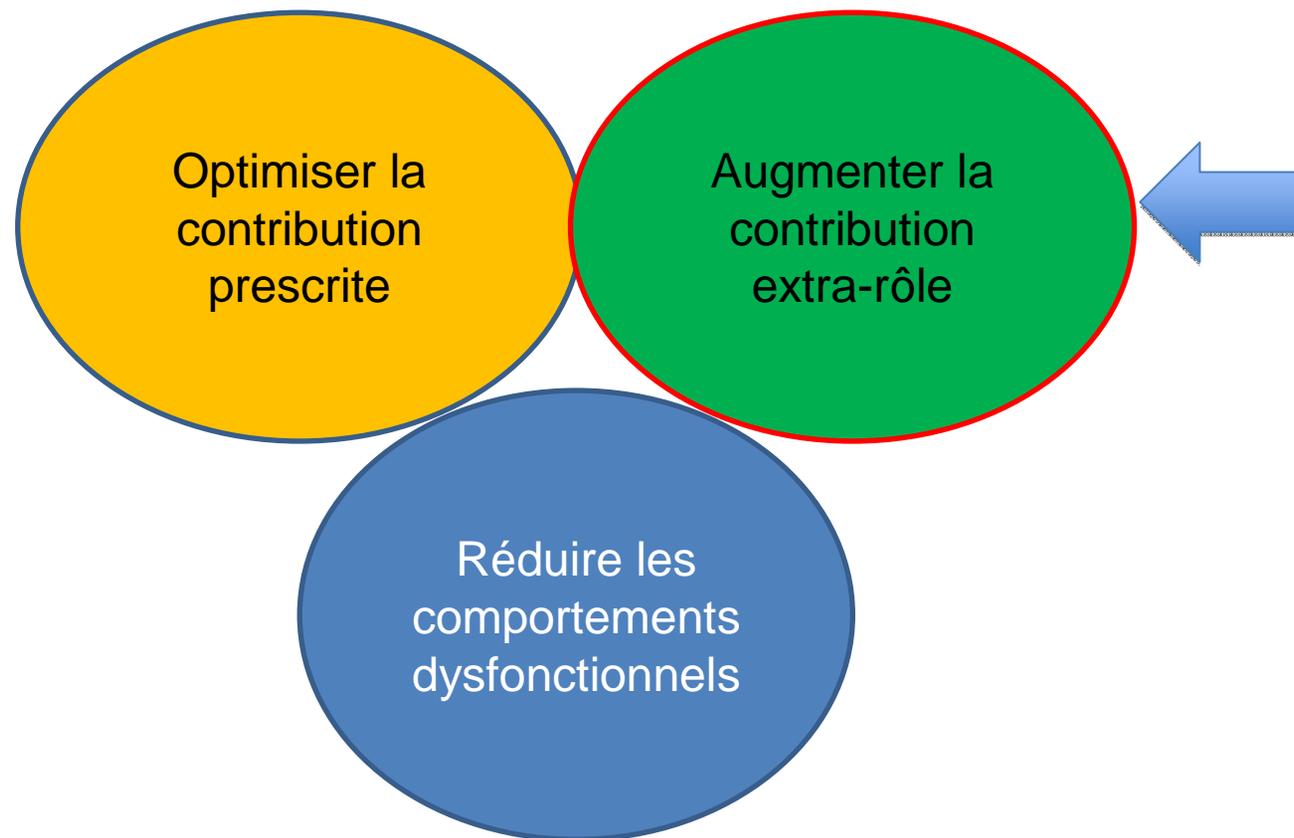
Un enjeu incontournable



Mobiliser les gens

- Jadis : une affaire de syndicats et d'armées ...
- Aujourd'hui : les organisations privées et publiques cherchent à mobiliser leurs employés.
- La mobilisation ne peut pas être décrétée : le pouvoir de s'engager est **discrétionnaire** et appartient aux employés (salariés et cadres).
- La mobilisation des employés est affaire de motivation **collective** plutôt qu'individuelle.
- La mobilisation est une affaire **d'équipe**.

Une démarche de mobilisation vise à ...



Être mobilisé, c'est quoi ?

- C'est une masse critique d'employés qui posent des actions discrétionnaires positives.
- La masse critique cible: 70 - 75 %
- Pourquoi ? Pour avoir un impact significatif et développer un effet de contagion.

Michel Trembaly, HEC-Montréal



Testez vos connaissances sur la mobilisation

PETIT QUIZ SUR LA MOBILISATION

VRAI OU FAUX?

| | V | F |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| 1. L'employé le plus motivé est toujours le plus mobilisé | | |
| 2. L'employé qui respecte consciencieusement son contrat de travail, mais sans plus, est démobilisé | | |
| 3. L'employé mobilisé reçoit toujours de la reconnaissance et n'est jamais pénalisé | | |
| 4. L'employé qui aide et qui prend soin de ses collègues est à coup sûr mobilisé | | |
| 5. Les gestionnaires sont toujours plus mobilisés que les employés qu'ils dirigent | | |

PETIT QUIZ SUR LA MOBILISATION

| VRAI OU FAUX? | V | F |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| 1. L'employé le plus motivé est toujours le plus mobilisé | | ✓ |
| 2. L'employé qui respecte consciencieusement son contrat de travail, mais sans plus, est démobilisé | | ✓ |
| 3. L'employé mobilisé reçoit toujours de la reconnaissance et n'est jamais pénalisé | | ✓ |
| 4. L'employé qui aide et qui prend soin de ses collègues est à coup sûr mobilisé | ✓ | ✓ |
| 5. Les gestionnaires sont toujours plus mobilisés que les employés qu'ils dirigent | | ✓ |

Motivation individuelle / Mobilisation

Motivation individuelle

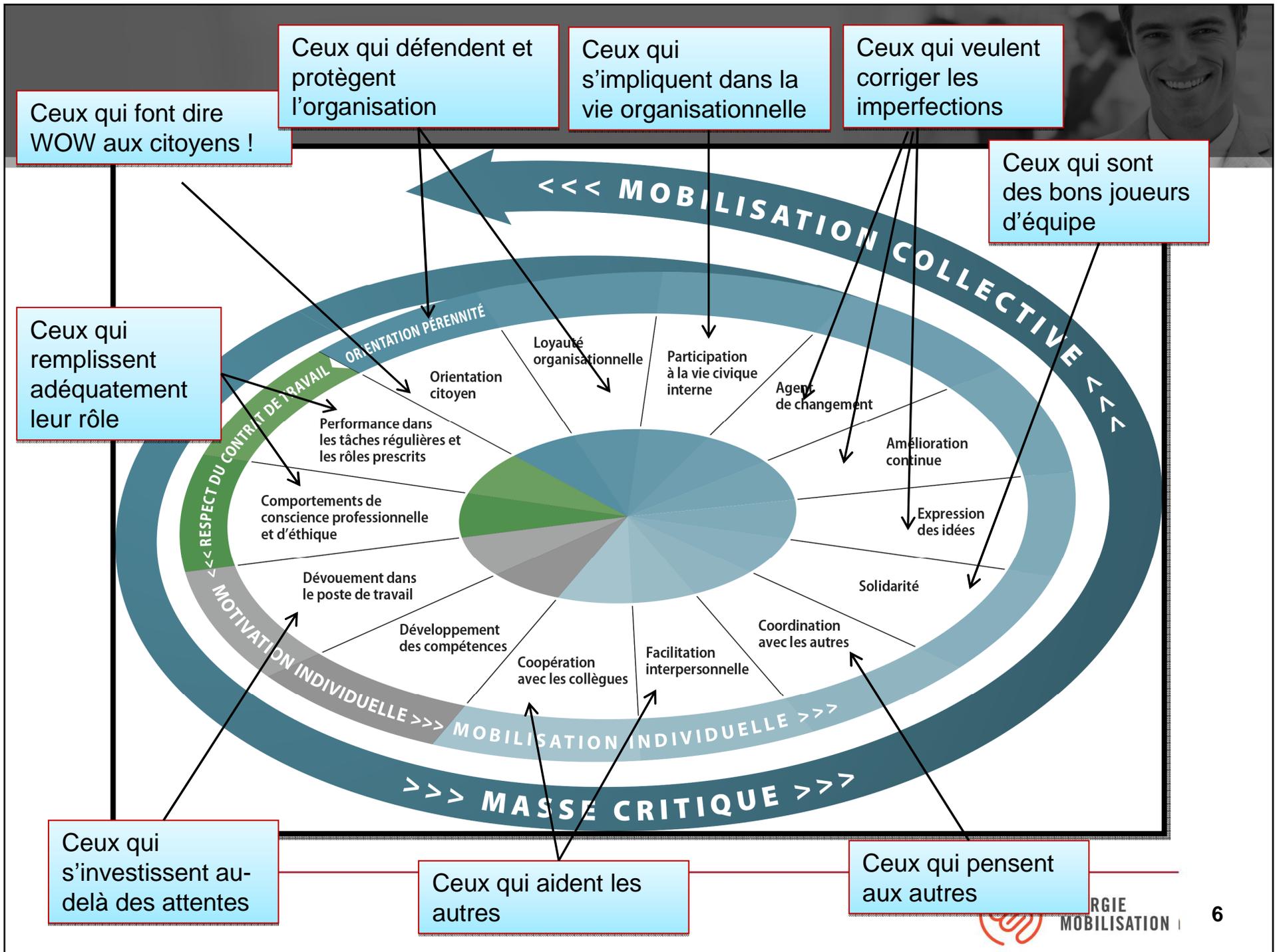
- Dimension individuelle de la mobilisation
- Orientée par le contrat de travail et les incitatifs
- Condition nécessaire, souhaitable mais non suffisante à la mobilisation

Je suis performant

Mobilisation

- Des comportements tournés vers autrui
- Des comportements hors-rôles, discrétionnaires
- Des comportements qui supportent la performance des autres ou la performance collective

J'aide les autres à être meilleurs



Ceux qui font dire WOW aux citoyens !

Ceux qui défendent et protègent l'organisation

Ceux qui s'impliquent dans la vie organisationnelle

Ceux qui veulent corriger les imperfections

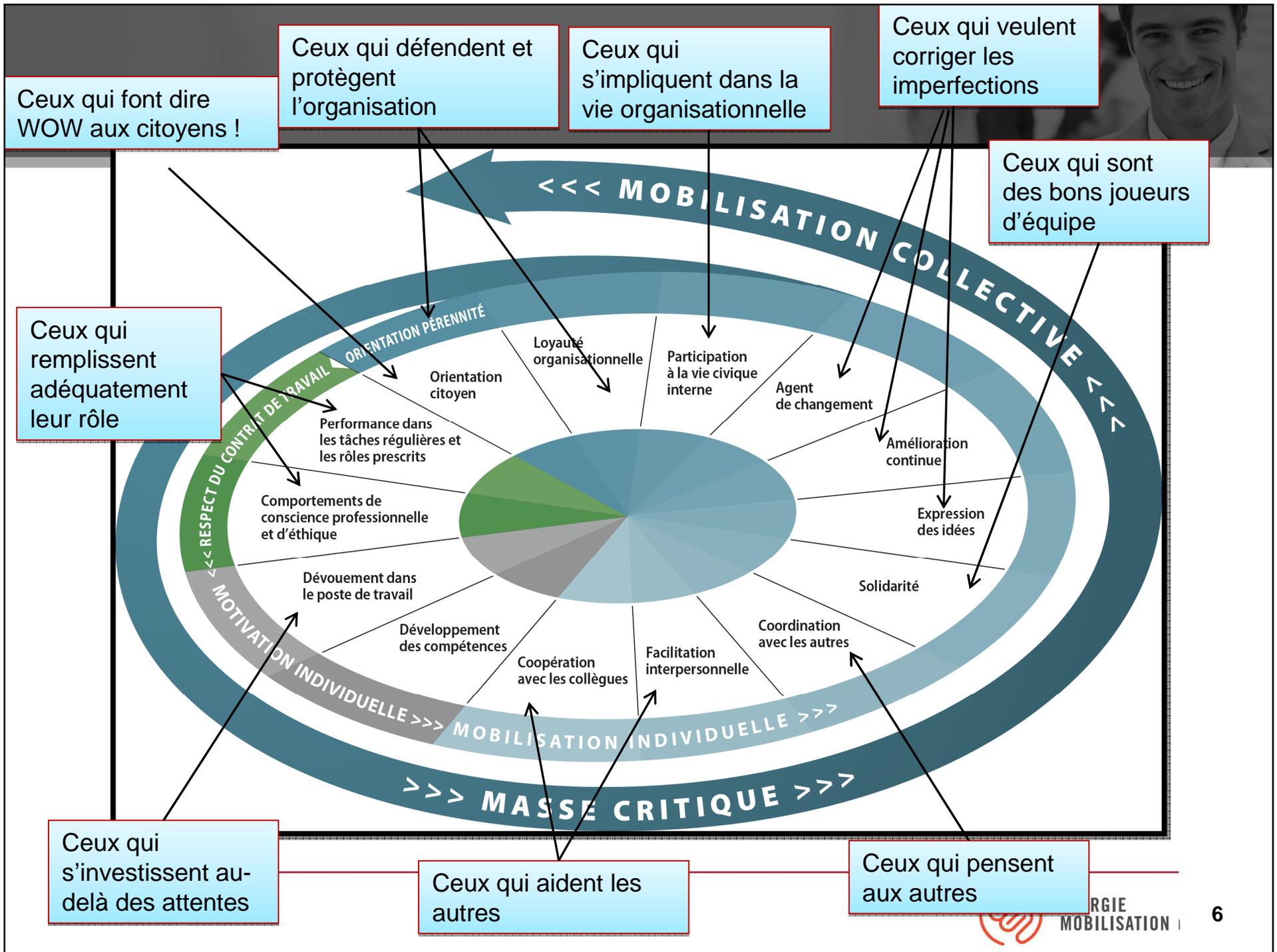
Ceux qui sont des bons joueurs d'équipe

Ceux qui remplissent adéquatement leur rôle

Ceux qui s'investissent au-delà des attentes

Ceux qui aident les autres

Ceux qui pensent aux autres



Ceux qui font dire WOW aux citoyens !

Ceux qui défendent et protègent l'organisation

Ceux qui s'impliquent dans la vie organisationnelle

Ceux qui veulent corriger les imperfections

Ceux qui sont des bons joueurs d'équipe

Ceux qui remplissent adéquatement leur rôle

Ceux qui s'investissent au-delà des attentes

Ceux qui aident les autres

Ceux qui pensent aux autres

Comportements de mobilisation – chez les employés



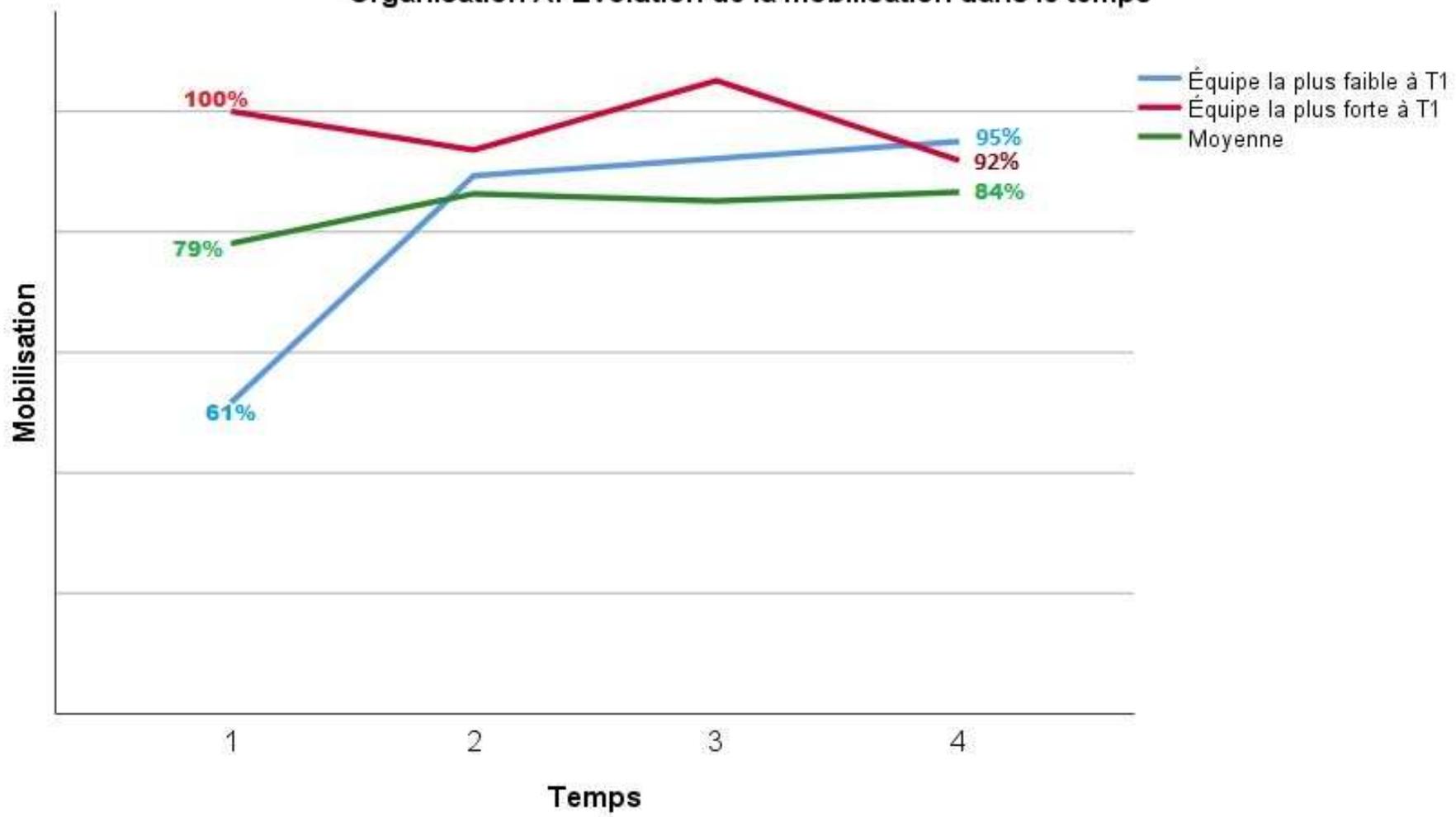
| COMPORTEMENTS | Résultat global : 64 | |
|-------------------------------------------|----------------------|--|
| Performance dans les tâches | 72 | |
| Conscience professionnelle et éthique | | |
| Dévouement dans le poste de travail | 64 | |
| Développement des compétences | | |
| Coopération avec les collègues | | |
| Facilitation interpersonnelle | | |
| Coordination avec les autres | | |
| Solidarité | | |
| Expression des idées | | |
| Amélioration continue | | |
| Agent de changement | | |
| Participation à la vie civique interne | | |
| Loyauté organisationnelle | 52 | |
| Orientation citoyen | | |
| Orientation pérennité | | |

**Les organisations et les
gestionnaires peuvent-ils
changer le cours des choses ?**

On peut agir sur la mobilisation d'une équipe

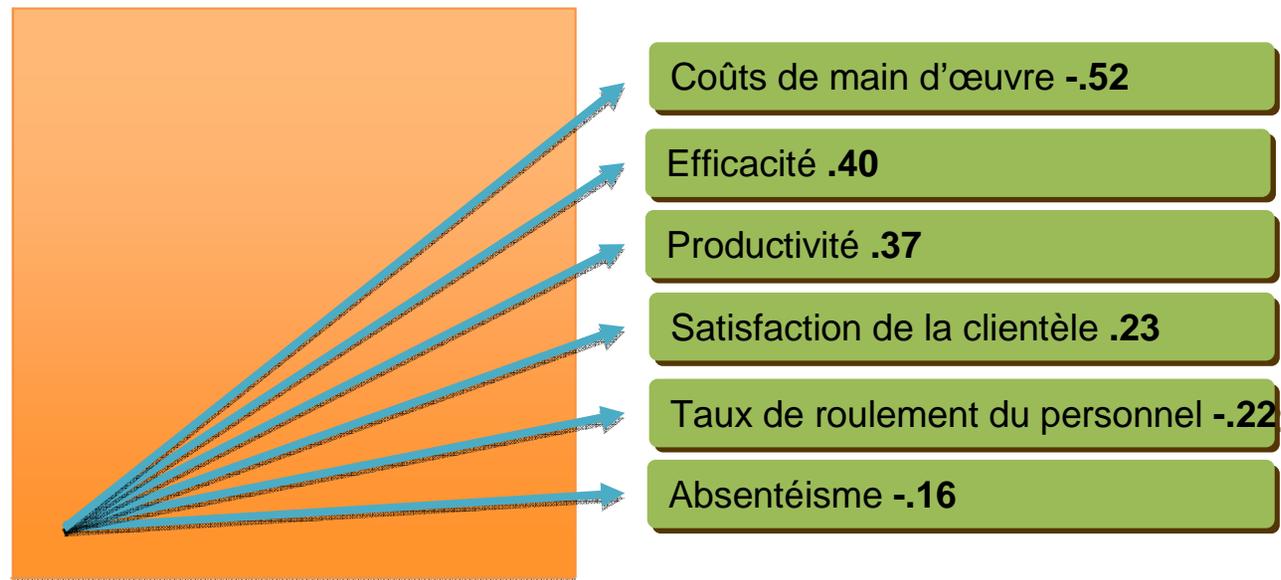


Organisation A: Évolution de la mobilisation dans le temps



Pourquoi s'intéresser à la mobilisation ?

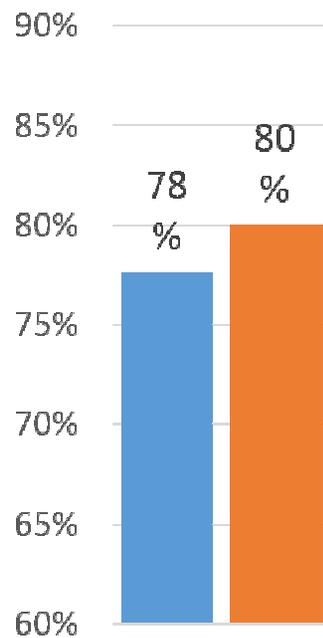
Impacts de la mobilisation pour l'organisation



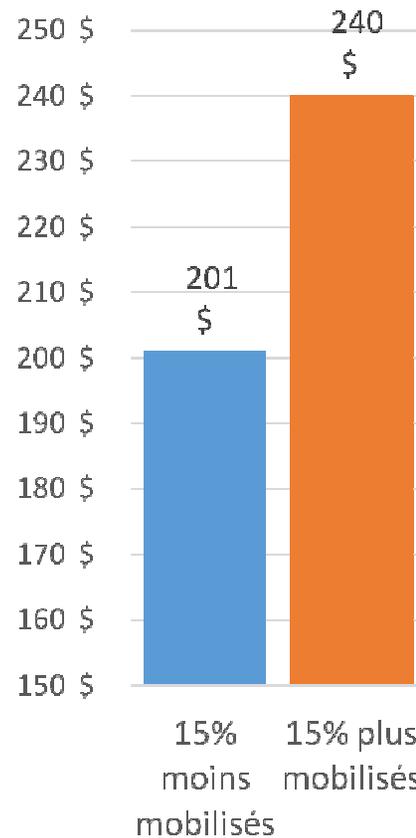
Source: Podsakoff et al., 2012, JAP

EXEMPLES D'IMPACTS SUR LA PERFORMANCE

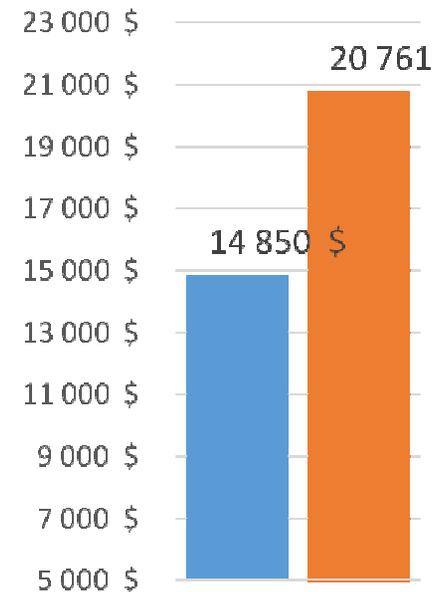
Satisfaction de la clientèle



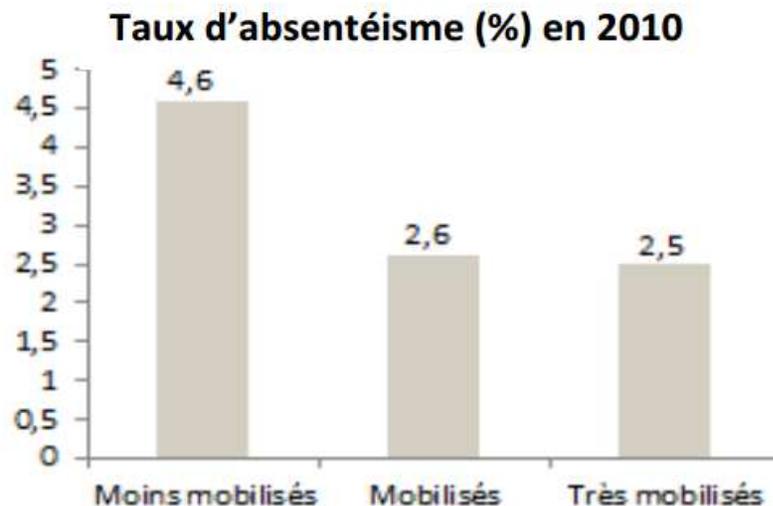
Montant annuel dépensé par client (\$)



Ventes moyennes par employé (\$)



Impacts de la mobilisation sur l'absentéisme



⇒ **Ramener le taux d'absentéisme vers un niveau normal et acceptable**

Ex. Réduction de 2 jours d'absentéisme « anormal » dans une grande entreprise de 15 000 employés : économie de 13 650,000 \$ par année

Pourquoi les employés se mobilisent-ils ?

PETIT QUIZ SUR LA MOBILISATION



VRAI OU FAUX?

1. Être mobilisé, c'est uniquement une question de personnalité, on l'a ou l'a pas.

2. Être bien payé compense largement pour un environnement de travail faiblement mobilisateur.

3. 93.3% des comportements de mobilisation dans une équipe est expliqué par la qualité des relations que les employés ont avec leur supérieur immédiat.

4. Le niveau de mobilisation des employés va de pair avec la qualité de leur environnement de travail

5. Les employés «down», frustrés, malheureux, détachés, désengagés sont perdus à tout jamais, ils ne se mobiliseront jamais...

V

F



PETIT QUIZ SUR LA MOBILISATION

VRAI OU FAUX?

1. Être mobilisé, c'est uniquement une question de personnalité, on l'a ou l'a pas.

2. Être bien payé compense largement pour un environnement de travail faiblement mobilisateur.

3. 93.3% des comportements de mobilisation dans une équipe est expliqué par la qualité des relations que les employés ont avec leur supérieur immédiat.

4. Le niveau de mobilisation des employés va de pair avec la qualité de leur environnement de travail.

5. Les employés «down», frustrés, malheureux, détachés, désengagés sont perdus à tout jamais, ils ne se mobiliseront jamais.

V

F



Motivations profondes

⇒ Contribuer à quelque chose de grand :

- Participer à une cause importante
- Sentiment de pouvoir faire la différence

⇒ Avoir des relations enrichissantes :

- avec son supérieur immédiat, ses collègues de travail, les clients internes, les citoyens
- avoir à cœur son secteur d'affaires, la ville de Montréal

⇒ Percevoir l'avenir de façon positive : les choses s'améliorent, l'avenir s'annonce meilleur.

⇒ Mon équipe / ou mon groupe est mobilisé...

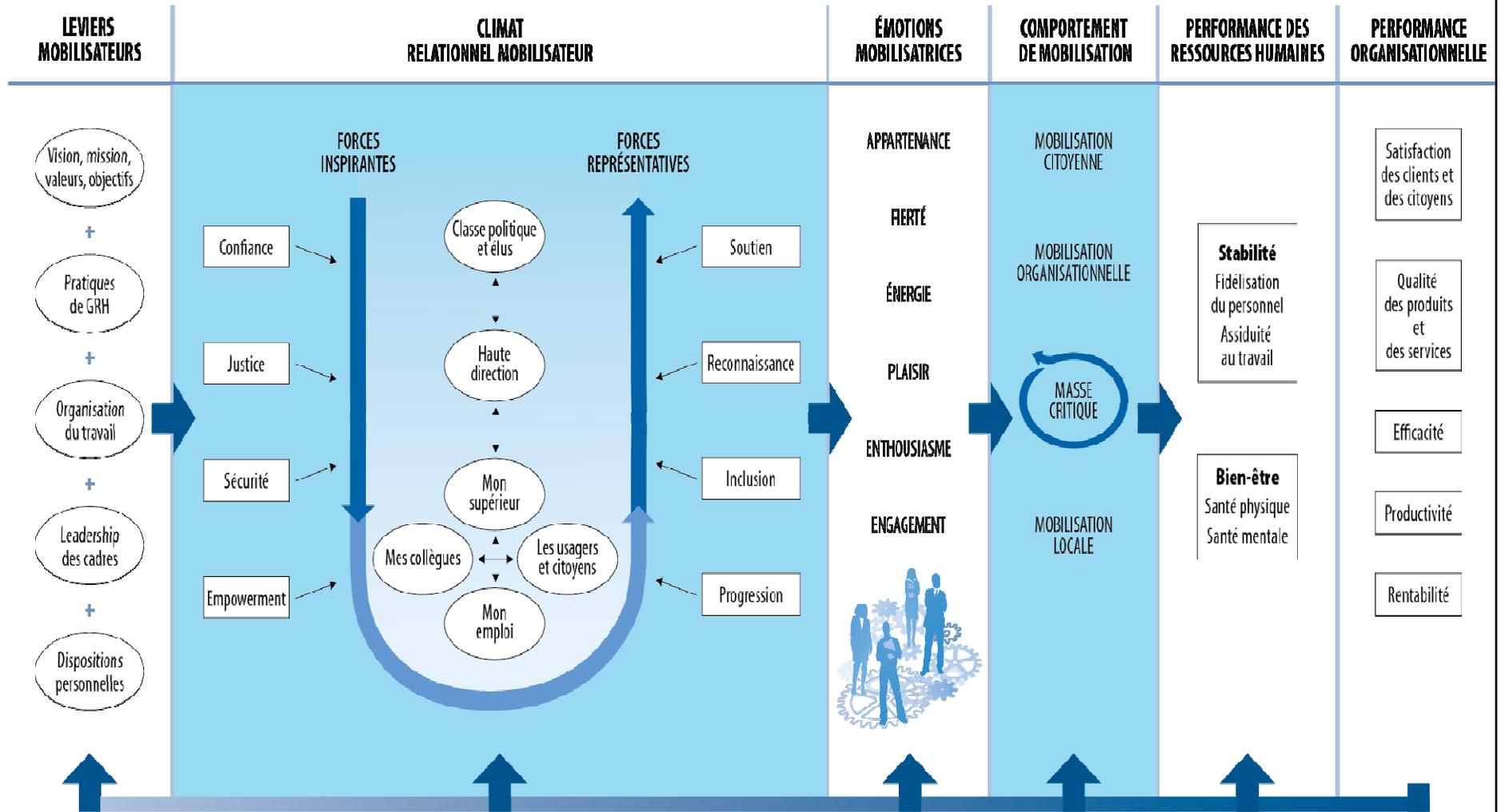
Effet d'entraînement :

la mobilisation mobilise.... la démobilisation démobilise !

Pourquoi sonder les employés ?

- ⇒ Identifier les aspects problématiques perçus par les employés tant au niveau de la ville, qu'au niveau local.
- ⇒ Identifier les forces et les améliorations à apporter dans l'exercice du leadership à tout niveau de gestion.

LA MOBILISATION : COMMENT ÇA MARCHE



Diapositive 24

A10

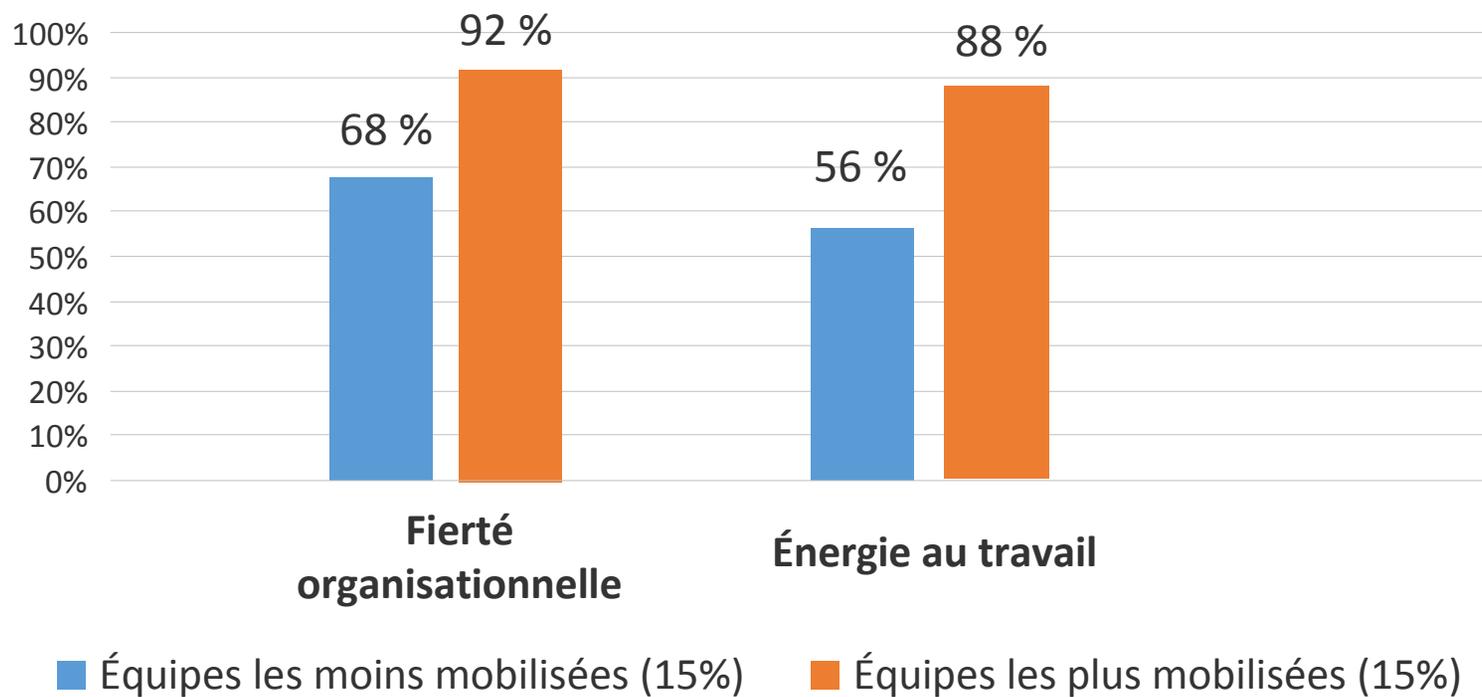
5 minutes pour cet acétate

Auteur; 2018-03-23

Concrètement, qu'est-ce qui mobilise ?

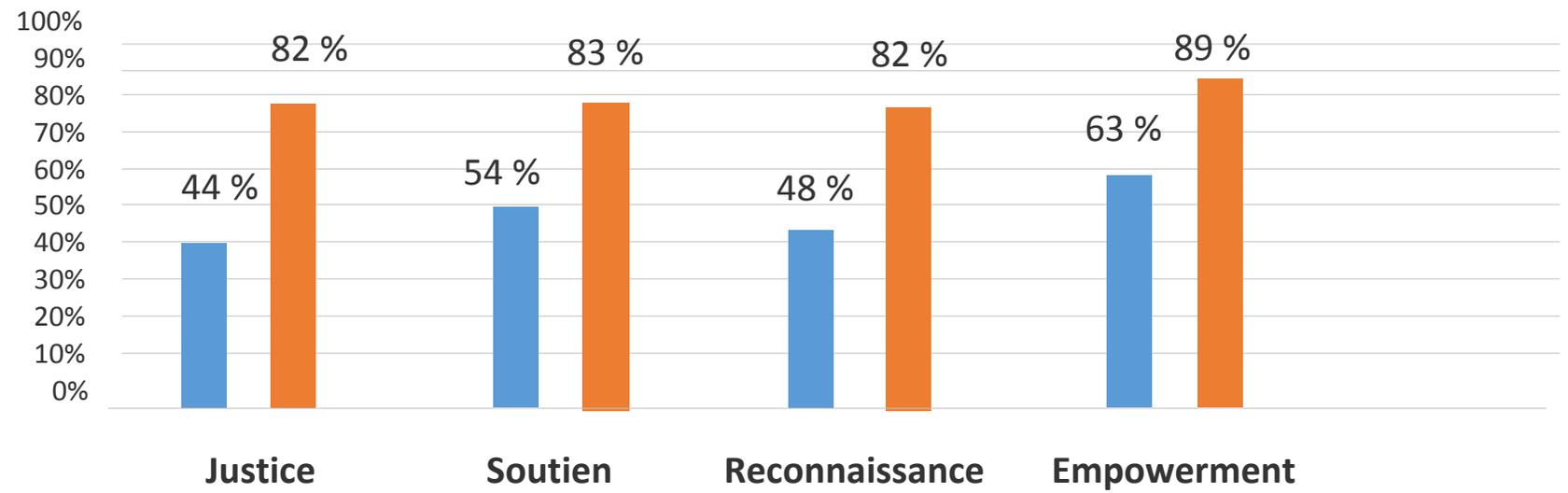


Émotions mobilisatrices





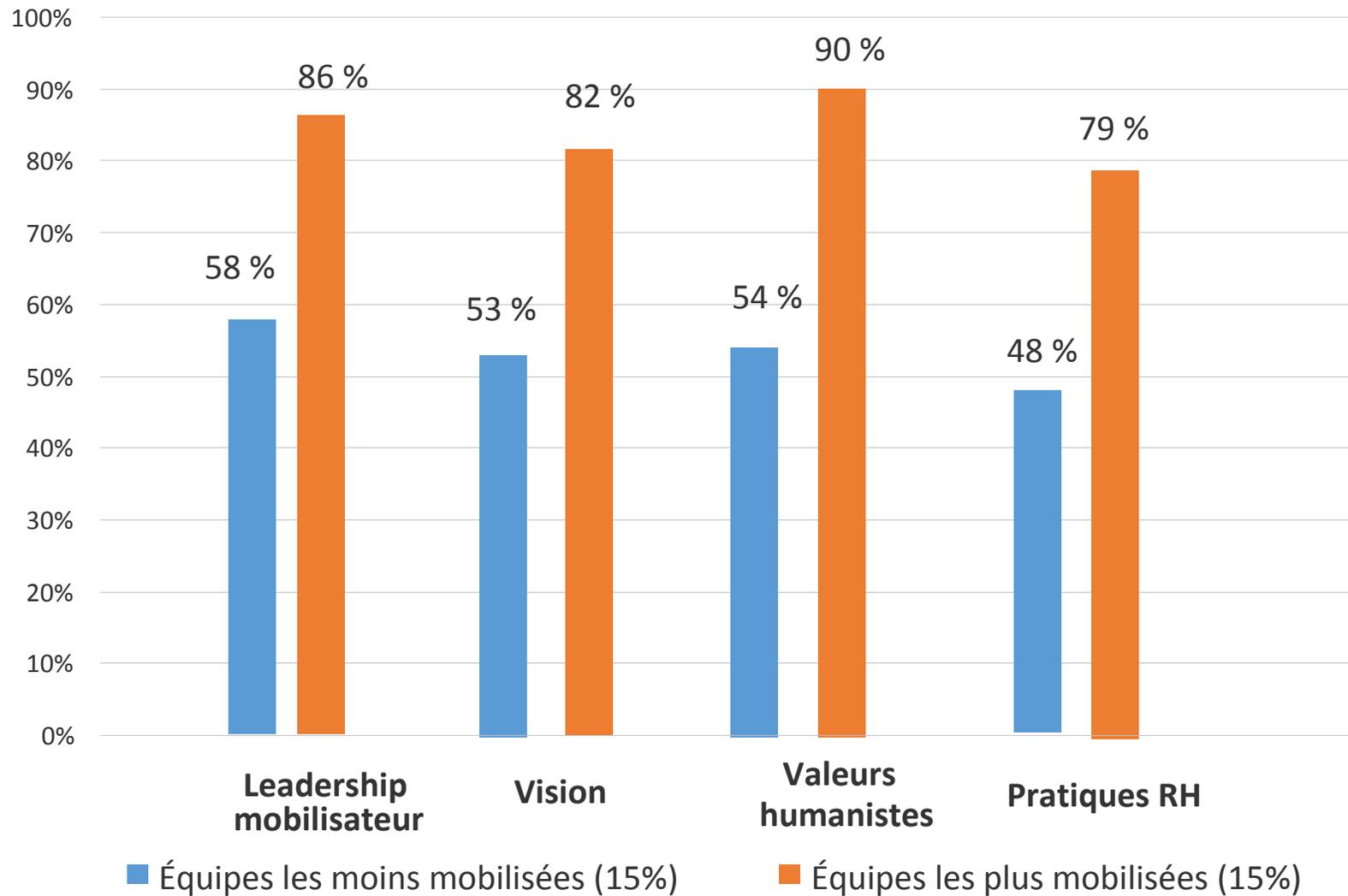
Conditions psychologiques



■ Équipes les moins mobilisées (15%)

■ Équipes les plus mobilisées (15%)

Leviers de mobilisation



Leadership mobilisateur



LEADERSHIP MOBILISATEUR

- Vision claire et inspirante
- Modèle et exemple à suivre
- Rassembleur
- Courage managérial
- Stimulation intellectuelle
- Structurant

LEADERSHIP MOTIVANT

- Feedback sur la performance
- Reconnaissance des accomplissements
- Considération des besoins individuels

– Conclusion –

Les gestionnaires peuvent changer le cours des choses

- ⇒ **Être un modèle à suivre** : cultiver ses habiletés de leaders mobilisateurs, c'est démontrer aux yeux des employés qu'on est soi-même mobilisé.
- ⇒ **Être solidaire** : participer à la création et au maintien d'une équipe de gestion mobilisée et solidaire
- ⇒ **En faire une priorité au quotidien** : en faire un enjeu de performance globale et intégrée ; dans ses comportements au quotidien, le climat, les leviers ; se rendre responsable et imputable.
- ⇒ **Être inspirant et rassembleur** : prendre régulièrement son bâton de pèlerin, avec conviction, pour porter le rêve d'une ville meilleure, pour expliquer et partager avec ses employés une vision inspirante et mobilisatrice de leur ville et de leur secteur d'activités.
- ⇒ **Faire preuve de courage et de persistance** : accorder une grande importance au processus et aux résultats du sondage organisationnel.

– Mot de la fin –

Un brin de sagesse à la Confucius et ... Tremblay !

*« Donnons-nous collectivement les moyens,
de nous mobiliser.... avec enthousiasme et énergie,
dans le respect de tous et chacun,
afin de performer, innover et servir nos citoyens
au meilleur de nos capacités. »*