

LA MOBILISATION, un élan à l'engagement

Depuis quelques années, la réalité des entreprises en matière de mobilisation se complexifie. Chaque génération exprime des besoins, des valeurs et des moyens de communication qui leur sont propres et y répondre adéquatement relève de tout un défi. La gestion d'une équipe selon un modèle hiérarchique unidirectionnel et basé uniquement sur l'engagement envers l'entreprise est dépassée, au grand dam de certains entrepreneurs. Il ne suffit plus de penser qu'il faut tout offrir aux employés (augmentation salariale, choix des horaires, congés, beau « party » de Noël, etc.).



Par Marco Roy, coach d'affaires à l'étape 21, transformez vos défis en succès. Membre de l'International Coach Federation (ICF) |

Marco Roy est coach d'affaires, stimulateur d'idées et de perspectives nouvelles. Il a fait plus de 12 000 visites de bureaux d'optique depuis les 15 dernières années. Il accompagne les entrepreneurs, professionnels, gestionnaires et les équipes dans leurs défis, les amène à être de meilleurs leaders au sein de leur équipe. Il est également chroniqueur radio et entrepreneur. etape21.com 418 977-9555

D'ailleurs, dans ces entreprises au modèle de gestion quelque peu usé, les mêmes conséquences tendent à se reproduire. D'une part, l'entreprise reçoit peu de réponses aux offres d'emplois. D'autre part, les employés manifestent une constante insatisfaction et quittent leur poste. Dans ce contexte, il devient souhaitable, voire nécessaire, de mener une réflexion quant aux changements à apporter dans le mode de gestion.

Les nouveaux modèles adaptés aux générations montantes tels les Y adoptent des moyens de communication latérale. Les dirigeants doivent conseiller plutôt que « bosser ». L'autonomie, la reconnaissance des compétences, le partage des idées et la circulation de l'information sont mis en valeur. L'engagement envers les personnes (entrepreneur, gestionnaire ou coéquipier) devient une dimension incontournable.

Mais comment peut-on susciter cet engagement? Le point de départ réside dans l'essence même de l'employé. Il convient donc de se poser les questions suivantes: qui est cette personne? Quelles sont ses compétences et ses forces? Qu'en est-il de son parcours professionnel et du cheminement souhaité? Est-ce que son passage dans l'entreprise la fera évoluer vers son idéal? Pourquoi cette personne travaille-t-elle dans l'entreprise? Qu'est-ce qui lui plaît dans son travail? Quel est le pont entre ses valeurs et sa mission personnelle et celles de l'entreprise?

Puis, peu importe les générations – Y, X ou baby-boomer – tous les employés recherchent une valeur fondamentale: le travail d'équipe. C'est la conclusion qu'a révélée une étude menée par deux chercheurs français de l'Université de Liège. Un résultat marquant puisque cette valeur du travail d'équipe est en moyenne deux fois plus importante que la deuxième valeur propre à chaque génération: la créativité pour les Y, l'équité pour les X et l'esprit client pour les baby-boomers.

N'empêche, il ne faut pas oublier que la motivation des gens demeure leur intérêt personnel, comme le mentionne Ross Reck dans son livre *The X-Factor*. Ainsi, chaque individu mise sur le travail d'équipe et l'intérêt personnel qu'il peut en tirer dans la mesure où il comprend clairement sa contribution au bien de l'équipe, le bénéfice de son travail pour les autres et les conséquences de son absence d'engagement envers ses coéquipiers, l'entreprise et finalement envers lui-même.

Pour illustrer ce propos, voici un comparatif tiré de mes lectures dont *Managing the Generation Mix: From Collision to Collaboration*, de Carolyn A. Martin et Bruce Tulgan, quant aux valeurs privilégiées par chaque génération :

Baby-Boomers (1945-1961) : développement personnel, respect et reconnaissance;
Génération X (1962-1976) : contribution, performance et ouverture;
Génération Y (1977-1989) : dépassement, flexibilité et autonomie.

Bien que leurs valeurs diffèrent, leurs attentes, elles, demeurent les mêmes :

- Conciliation vie personnelle et vie professionnelle;
- Besoin de se sentir compris;
- Besoin de se sentir utile;
- Besoin de reconnaissance;
- Besoin d'évoluer.

En somme, la force d'un leader mobilisateur consiste à avoir une vision plus macro de son équipe et à croire que le développement de l'entreprise et de l'équipe passe par le développement de chaque personne. Car une entreprise demeure la somme d'un produit ou d'un service et des personnes.

De ce point de vue, le leader sait reconnaître les forces des personnes et les mettre en valeur. Il offre de la rétroaction pertinente et régulière aux personnes de son équipe. Il est prévisible parce qu'il a un plan, des objectifs et des valeurs partagés avec son équipe. Il fait part de l'avancement des résultats et exprime clairement ses attentes si l'objectif est atteint ou non.

Paradoxalement, il sait surprendre en offrant aux membres de son équipe la possibilité d'aller à la limite de leur zone de confort. Son objectif est simple : il veut les aider à envisager d'autres options pour les faire grandir. Sa connaissance des personnes, de leurs loisirs, passions, forces, objectifs professionnels et de vie, valeurs profondes, compétences et ambitions amènent la relation à un autre niveau. Un niveau qui dépasse la mobilisation et se traduit par l'engagement.

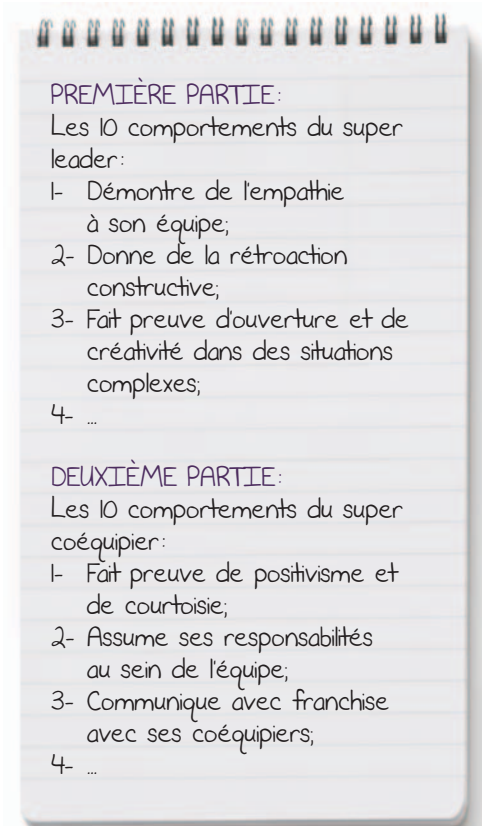
À cet égard, voici quelques gestes clés pour parvenir à l'engagement souhaité :

- Apprenez à mieux connaître vos employés pour pouvoir ensuite les reconnaître;
- Exposez clairement vos attentes envers eux et validez leur compréhension et leur adhésion;
- Déterminez à l'avance votre canal de diffusion afin de bien les rejoindre;
- Pensez en petits gestes comme le suggère la méthode Kaizen, une méthode japonaise qui prône l'amélioration continue par petits gestes réguliers.

En conclusion, je compare souvent les leaders capables de mobilisation à des aimants. Tous sont attirés vers eux, veulent les suivre, faire partie de leur tribu et cherchent inconsciemment à comprendre ce qu'ils ont de particulier. Mais force est de constater que nous sommes trop souvent en présence de leaders autoproclamés et dotés d'un aimant inversé. Ils veulent être reconnus et ils poussent leur équipe dans une direction pour servir leur propre intérêt et s'élever. En revanche, un leader mobilisateur qui suscite l'engagement sait mettre ses employés en lumière pour le bien commun de l'équipe.

Vous souhaitez connaître la perception de vos employés quant au type de leader souhaité? Je vous offre une idée de départ, à vous ensuite de la bonifier.

D'abord, proposez-leur de créer un tableau divisé en deux parties :



Ensuite, je vous propose de fixer des balises, d'effectuer des changements au besoin et de signer une entente mutuelle d'engagement. Ainsi, vous y aurez tous contribué et adhéré et vous serez engagés ensemble. N'est-ce pas un bon premier pas à franchir? |

