



ARTICLE	RÉSUMÉ ET POINT DE VUE
<p><i>La mobilisation cela n'existe pas en anglais ! Mais si cela existe et ressemble beaucoup au modèle de mobilisation : donner du sens et motiver.</i></p>	<p>INFO IME remplace les vigies bimestrielles du <i>Cercle de la mobilisation</i>. Il sera dorénavant à publication mensuelle. INFO IME s'adresse aux membres du Cercle de la mobilisation et à toutes les personnes intéressées des entreprises utilisant l'IME. Si vous voulez inscrire des personnes sur la liste de diffusion, adressez le courriel de la personne à Louise Lacerte : llacerte@secor.ca.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ Nos clients anglophones avancent souvent ce sujet, préférant le terme « employee engagement ». Pourtant, l'expression « mobilizing an organisation » est fréquemment utilisé dans la littérature anglo-saxonne. À ce sujet, un des articles de référence est celui de Ronald A. Heifetz et Donald L. Laurie dans la HBR de janvier-février 1997. ◇ Que nous disent les deux auteurs en substance ? Tout d'abord que « souvent la mission la plus difficile des leaders en période de changement est de mobiliser les gens dans toute l'organisation pour s'adapter ». Phrase souvent entendue sans doute, mais leur approche se raffine lorsqu'ils expliquent ce qu'ils entendent par adaptation : « Les problèmes d'adaptation sont des problèmes systémiques qui ne trouvent pas de réponse toute faite...ne sont pas résolus dans les conseils d'administration ou les étages de la direction mais par l'intelligence collective des membres de toute l'entreprise, à tous les niveaux ». ◇ Comment faire alors pour mobiliser ? En s'inspirant des exemples de British Airways, SAS et de KPMG Netherlands, ils proposent six principes de mobilisation pour les leaders. <ul style="list-style-type: none"> § Principe 1 : Aller sur le balcon (ou prendre de la hauteur), mais après avoir été sur le terrain. Ils évoquent la métaphore des grands joueurs sportifs (comme Magic Johnson) qui sont à la fois dans l'action et au-dessus de la mêlée. Aller sur le balcon leur permet de voir loin, de se souvenir du passé et des bonnes choses à conserver, d'identifier les conflits de valeurs, de raconter une histoire plausible aux employés. § Principe 2 : Identifier le défi majeur de l'organisation qui l'empêche de s'adapter. Dans le cas de British Airways c'était l'absence de confiance. § Principe 3 : Réguler la détresse. Le leader se trouve toujours sur le fil du rasoir en devant créer le sentiment d'urgence sans créer de stress inutile ou un sentiment de surcharge. Les auteurs utilisent l'analogie d'un presto : pour cuisiner il faut de la chaleur et de la pression mais pas trop. Les leaders doivent donc contrôler le rythme et la vitesse des changements. Ils sont aussi responsables d'orienter, protéger, gérer les conflits et adapter les normes et les règles. Enfin, le leader se doit d'être présent et



CERCLE DE LA MOBILISATION

	<p>rassurant (presence and poise in English !).</p> <p>§ <i>Principe 4 : Maintenir la discipline de la concentration.</i> On n'apprend jamais rien si on n'est pas ouvert à des points de vue différents du sien. L'ancien PDG de SAS (Scandinavian Airlines System) dit : « le travail du leader est de faire émerger les conflits pour s'en servir comme un moyen de créativité ». Il faut aussi s'assurer que les distractions ne détournent pas les employés et les gestionnaires des priorités. Enfin les leaders doivent intervenir dans les situations de conflit stérile.</p> <p>§ <i>Principe 5 : Redonner le travail aux employés.</i> Les auteurs font en fait référence ici à l'autonomie en reconnaissant qu'il n'est pas facile de laisser les gestionnaires déléguer et les employés assumer ! Citant de nouveau Carlzon de SAS qui dit : « Vous n'aurez pas de succès si les gens ne portent pas en eux la reconnaissance et la formulation du problème et la solution ». Pour cela il faut développer la confiance en soi, organisationnelle et individuelle et le droit à l'erreur.</p> <p>§ <i>Principe 6 : Laissez monter les voix du leadership.</i> Une fois qu'on laisse la parole s'exercer dans l'organisation il peut y avoir des réactions dures, des propos mal amenés, des vérités qui ne sont pas bonnes à dire ni à entendre. Il faut donc discipliner la parole donnée mais laisser les choses s'exprimer. Selon les auteurs, on perd plus de création de valeur en censurant qu'en écoutant.</p>
<p><i>Etes-vous comme tous les cadres supérieurs ?</i></p> <p><i>Une enquête de Robert Half Management Resources</i></p> <p>http://www.cnw.ca/fr/releases</p>	<p>Une étude du groupe cité en référence précise que si les cadres supérieurs devenaient président de leur entreprise, 31% ne feraient aucun changement (alignement parfait ou routine prononcée ?), 28% amélioreraient l'environnement de travail et 17% la communication avec les employés.</p> <p>Quelques phrases intéressantes glanées dans l'étude : « parler avec franchise de la situation réelle de l'entreprise », « augmenter la fréquence des visites des membres de la haute direction afin que les employés sentent un lien réel entre eux et les dirigeants de la société » (la fameuse question 11 de l'IME !).</p>
<p><i>Seul, seul et seul...</i></p>	<p>Le temps passé avec des amis est passé de 44 minutes par jour en 1986 à 19 minutes (soit une baisse de plus de 60%),</p>



CERCLE DE LA MOBILISATION

<p><i>Quelques faits saillants de l'étude de Statistique Canada, enquête sociale générale.</i></p>	<p>Les Canadiens travaillent plus : 30 minutes de plus par jour entre 1986 et 2005, mais surtout ils passent de plus en plus de temps à aller et revenir de leur travail. Au Québec, le temps moyen de transport aller-retour au travail est passé de 52 minutes en 1992 à 63 minutes en 2005 (soit la moyenne canadienne). À Montréal, la durée moyenne est passée de 62 à 76 minutes par jour pour la même période. Pourquoi cet allongement ? On s'arrête en route pour magasiner, déposer les enfants à la garderie, au CPE etc., on habite de plus en plus loin, mais surtout c'est le plus grand nombre (et en croissance) de personnes qui se déplacent en même temps aux heures de pointe et en voiture qui est le principal responsable de cet accroissement du temps de transport.</p> <p>Alors faut-il adapter les horaires ? Travailler plus chez soi ? En tout cas l'équilibre de vie dépend là fortement des choix des personnes et pas nécessairement de leur entreprise.</p> <p>Enfin les travailleurs canadiens mangent seuls : 27% et Santé Canada nous dit seul et trop vite !</p> <p>A lire l'étude de Gilles Pronovost de l'UQTR « Le temps dans tous ses états ».</p>
<p>Les trois marches</p> <p>Rappel des théories de Meyer et Allen (1997)</p>	<p>Les deux auteurs ont développé un modèle de mobilisation qu'ils nomment « <i>l'organizational commitment</i> ». Selon eux il peut prendre trois formes ayant des caractéristiques différentes :</p> <ol style="list-style-type: none">1. L'engagement de continuité aussi nommé instrumental (plutôt passif). Il est associé aux pertes (ou aux coûts) potentielles si on quitte son entreprise.2. L'engagement normatif (normative commitment) est guidé par le besoin de donner en retour (perception contractuelle du travail je donne / tu donnes) et aussi par le sentiment des normes et convenances sociales. C'est par convenance sociale plus que par conviction personnelle réfléchie que la personne s'engage et adhère aux valeurs de l'organisation.



CERCLE DE LA MOBILISATION

	<p>3. L'engagement affectif fondé sur la perception de sa valeur et de sa contribution au collectif. Il se définit par trois caractéristiques « (1) une forte adhésion dans les buts et les valeurs de l'organisation, (2) une disposition de la personne à agir et à faire des efforts pour l'organisation et (3) par un fort désir de rester membre de l'organisation ». Deux autres auteurs Paillé et Yanat ont même parlé de lien viscéral avec l'organisation pour décrire cet engagement affectif.</p> <p>Ceci permet de mieux comprendre les facteurs de rétention de la main-d'œuvre et de distinguer entre les motivations de la fidélité à l'entreprise.</p>
--	--

CHIFFRES DU MOIS

<i>Aux États-Unis</i>	Evolution de la part des modes d'apprentissage : une accélération de l'enseignement en ligne....seul ! encore !		
	Modes	2005	2006
	En salle de cours	70%	62%
	En ligne individuellement	7%	15%
	Classe virtuelle	16%	14%
	Autres modes	7%	9%

Vigie réalisée par Philippe Collas (pcollas@secor.ca) avec l'aide de Geneviève Dugré (gdugre@secor.ca)