

# Leadership MOBILISATEUR!

Par Guy Caron, conseiller en développement organisationnel, SOMA Consultants inc.

Durant la dernière décennie, plusieurs entreprises ont misé sur l'amélioration de la technologie et des processus de travail pour accroître leur efficacité. Mais celles qui réussissent le mieux ont aussi développé un autre aspect de leur

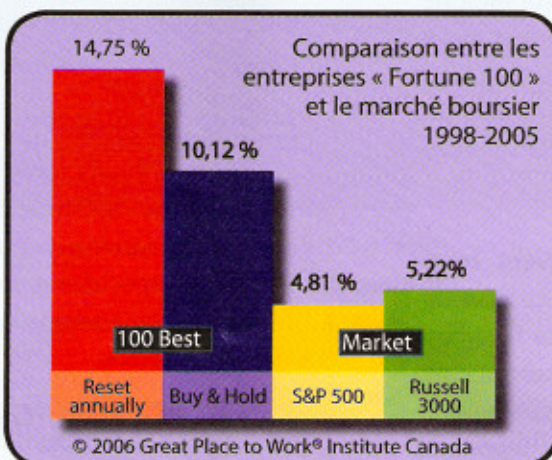
**Le leader mobilisateur : « Une façon humaine de gérer les ressources ».**

organisation : le sentiment de confiance, de fierté et d'appartenance de leurs employés envers l'entreprise. Comment y parvenir ? Selon Great Place to Work® Institute, plusieurs facteurs entrent en ligne de compte. Par exemple : la vision et les valeurs de l'organisation, des politiques et des procédures cohérentes avec ses valeurs, une conviction sans équivoque de la part de la haute direction que les employés sont indispensables au succès de l'entreprise, etc. Mais un élément clé, absolument indispensable, c'est la capacité du personnel dirigeant d'incarner et de promouvoir constamment la confiance, la fierté et la camaraderie dans l'entreprise. Si vous avez cette flamme en vous, vous pouvez entreprendre de créer un environnement « où il fait bon travailler » et devenir une inspiration pour les membres de votre entreprise. Vous trouverez dans cet article quelques conseils qui vous aideront à planifier votre périple.

## Une entreprise motivante, un avantage concurrentiel

Selon des études menées entre 1998 et 2005 par la firme indépendante Russell Investment Group, les « 100 meilleures

entreprises où il fait bon travailler » (*Fortune 100*) ont connu un rendement de deux à trois fois supérieur à la moyenne des autres entreprises<sup>1</sup>.



**« De plus en plus d'entreprises font maintenant le lien entre leur culture et leur succès en affaires. »**

Graham Lowe, président de Graham Lowe Group et partenaire fondateur de Great Place to Work® Institute du Canada

Qu'ont-elles en commun ? Une *culture inspirante* pour les employés. Les recherches effectuées depuis 20 ans par Great Place to Work® Institute, une firme de consultation spécialisée en transformation du milieu de travail et qui produit la liste des meilleures entreprises de 29 pays où il fait bon travailler (*Best Workplaces et Fortune 100*) montrent que la *confiance, la fierté et la camaraderie* sont les fondements d'une *culture inspirante*. Résultats ? Dans ces entreprises, le **taux de roulement des employés** (départs volontaires) est de **deux à trois fois inférieur** à celui des autres entreprises de secteurs comparables.

## Le leadership mobilisateur, un élément clé

Comme nous l'avons mentionné en introduction, la capacité du personnel dirigeant d'exercer un *leadership mobilisateur* est un élément clé pour que l'entreprise devienne une organisation motivante. Les *leaders mobilisateurs* sont avant tout des « bâtisseurs de confiance ». Grâce à leur authenticité, à l'intérêt sincère qu'ils portent aux personnes et à leur passion au travail, ils deviennent une véritable inspiration pour les autres. Les *leaders mobilisateurs* peuvent motiver

leurs employés en tout temps, même si leur entreprise ne figure pas parmi les meilleures.

Dans son livre *Why Pride Matters More Than Money*, Jon R. Katzenbach mentionne

qu'un employé peut éprouver de la fierté à deux égards : fierté institutionnelle et fierté locale. C'est-à-dire, de la fierté à l'égard de son entreprise (réputation, succès, valeurs, etc.) et de la fierté à l'égard de son propre travail (sentiment d'accomplissement, développement personnel, défi professionnel, etc.). Bien que la fierté institutionnelle et la fierté locale puissent aller de pair, les recherches démontrent qu'elles sont distinctes et que la fierté locale est

**Le leader mobilisateur n'attend pas que son entreprise devienne une entreprise motivante pour motiver ses gens.**

le facteur de motivation déterminant pour l'employé. La fierté locale peut se développer en l'absence de fierté institutionnelle.

En d'autres mots, le leader « mobilisateur » n'attend pas que son entreprise devienne une entreprise « motivante » pour motiver ses gens. Il agit maintenant, en fonction de ses propres valeurs et de ses motivations personnelles.

## Que font les leaders mobilisateurs ?

Les leaders « mobilisateurs » misent sur la motivation des gens pour atteindre des résultats. Les comportements qu'ils adoptent sont relativement élémentaires et à la portée de tous. Le modèle présenté ci-dessous en résume les points essentiels.

### ► Enraciner son leadership dans ce que nous sommes vraiment

Dans leur livre *Why Should Anyone Be Led By YOU?*, les auteurs Rob Goffee et Gareth Jones mentionnent que le leadership commence par vous – et que vous ne réussirez pas si vous n'avez pas conscience de qui vous êtes. Dans cette période où les valeurs collectives sont bousculées, la demande pour un leader

authentique augmente. Les gens veulent être conduits par une personne et non par une imitation. Le leadership est aussi avant tout une question de rapports humains et « pour établir des rapports humains fructueux, il nous faut développer une conscience de soi claire » (Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle*).

« Les gens adhèrent d'abord à un leader, ensuite à la vision. »

John C. Maxwell

Vous désirez savoir si vos collaborateurs vont vous suivre ? Posez-vous plutôt la question suivante : « Ai-je donné des raisons valables pour qu'ils adhèrent à ma personne ? » Avant d'adhérer à votre personne, les gens se poseront la question suivante : « Êtes-vous vrai ? »

### Qu'en pensez-vous ?

- Admettez-vous rapidement vos erreurs sans être poussé à le faire ?
- Jusqu'à quel point prêtez-vous attention aux gens lorsque vous n'avez rien à gagner ?
- Jouez-vous un rôle différent selon les personnes avec qui vous êtes ?

... Que pourriez-vous entreprendre pour améliorer la situation ?

### ► Se brancher sur les autres

Lors d'une entrevue avec du personnel de dirigeants réputés pour être des *leaders mobilisateurs*, un employé exprimait à quel point il appréciait que son patron s'intéresse à son passe-temps. Il recevait régulièrement de lui des articles ou des hyperliens portant sur les jeux électroniques, sa passion à l'extérieur du bureau. De toute évidence, ce patron savait comment établir un lien avec la personne, et pas seulement avec l'employé.

Si vous savez comprendre les gens, vous pouvez les motiver et les influencer de manière positive. David Burns, professeur de psychiatrie à l'Université de Pennsylvanie, affirme : « La plus grande erreur que nous faisons en voulant convaincre quelqu'un, est de mettre l'accent sur la communication de nos idées et de nos sentiments. Ce que les gens veulent vraiment, c'est être écoutés, respectés et compris. Aussitôt qu'ils se sentent compris, ils deviennent ouverts à votre point de vue. »

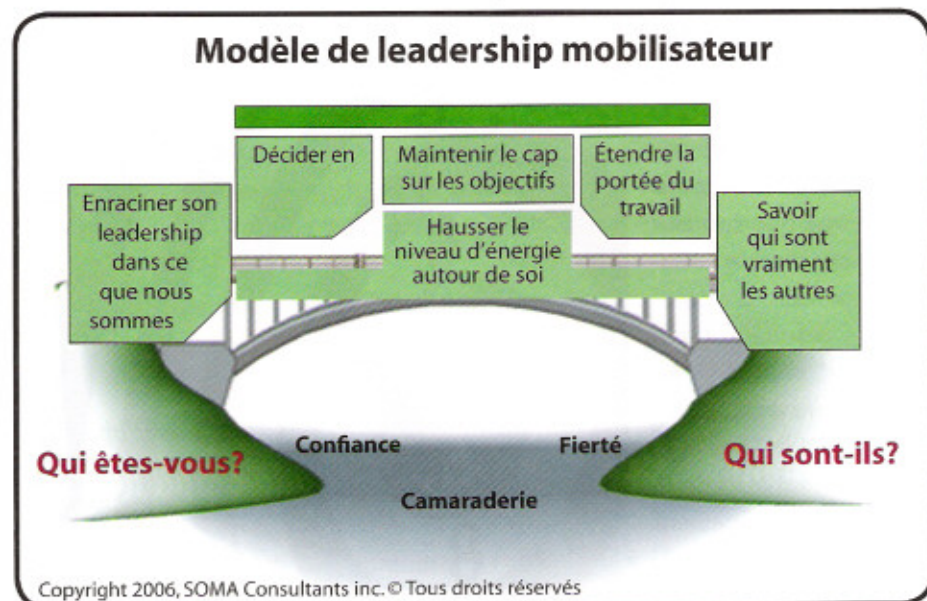
Les gens ont besoin de savoir que vous vous intéressez à eux avant de s'intéresser à votre besoin.

### Qu'en pensez-vous ?

Pensez aux personnes avec qui vous aimeriez établir un meilleur contact.

- Considérez-vous ces gens comme des employés... ou comme des personnes à part entière ?
- Que connaissez-vous de leurs intérêts personnels, autre que ceux qui concernent le travail ?
- Avez-vous un plaisir mutuel à travailler ensemble ?

... Que pourriez-vous entreprendre pour améliorer la situation ? **C'est à vous de prendre l'initiative du changement !**



## ► Hausser le niveau d'énergie autour de soi

Si le gestionnaire se préoccupe de la gestion du temps, le leader, quant à lui, s'intéresse au niveau d'énergie que ses gens mettent au travail. Le leader mobilisateur sait qu'il peut avoir un effet positif sur l'énergie des autres, et il s'y applique.

De nos jours, de plus en plus de personnes sont atteintes de fatigue professionnelle et de détresse psychologique au travail. Au téléjournal *Le Point* de Radio-Canada du 17 avril 2006, on rapportait que tout le marché du travail est maintenant frappé par ce phénomène et que les conséquences sur la productivité sont importantes. On parle même d'un phénomène « épidémique ». Comment endiguer l'épidémie ? Plusieurs ont eu recours à des stratégies de prévention secondaire, mais cela n'a pas suffi (massages sur les lieux de travail, centres d'entraînement sportif, etc.). De même, les efforts entrepris pour s'occuper des absents n'ont pas réussi non plus à enrayer l'épidémie. La solution : s'occuper activement des personnes présentes qui montrent des signes d'essoufflement et de détresse psychologique (le présentisme). À la question « Qu'est-ce qui provoque cet état ? », les recherches répondent : « le manque de reconnaissance ». On ne parle pas ici de récompenses ou de gestes de reconnaissance planifiés, mais d'une **relation de qualité**. Une relation (paroles, gestes, non-verbal) qui procure à l'autre personne, de façon soutenue, le sentiment d'être importante à vos yeux. Le gestionnaire est la personne la plus importante pour l'employé.

À l'Université Laval, on avait estimé un taux de détresse psychologique de 42 % chez les employés. On a déterminé que le manque de reconnaissance était au cœur du problème. Après seu-

La reconnaissance est votre outil le plus puissant. Elle est, pour l'être humain, ce que l'essence est pour l'automobile. Peu importe le prix à la pompe, nous devons toujours y verser la quantité nécessaire.

lement quelques mois d'efforts pour rectifier la situation, ce taux était déjà descendu à 32 %.

### Qu'en pensez-vous ?

- Comment vous en tirez-vous lorsque vient le temps d'entrer en relation avec les autres ? Êtes-vous au mieux lorsque vous accomplissez des tâches ou lorsque vous établissez des rapports humains ?
- Dans quelle mesure êtes-vous capable de déceler les qualités des autres... et de leur dire ?
- Entretenez-vous des pensées négatives au sujet des employés moins motivés ? Quelles pensées vous aideraient à demeurer positif et à les convaincre de leur valeur ?

... Que pourriez-vous entreprendre pour améliorer la situation ?

## ► Maintenir le cap sur les objectifs

Le leader mobilisateur a un intérêt marqué pour la gestion humaine des ressources, mais **il ne perd pas de vue que son but est de susciter la collaboration afin d'atteindre des résultats**. Comment s'y prend-il ? Au point de vue technique, il maîtrise l'art de la délégation responsable et de la gestion du changement pour insuffler la motiva-

tion et l'esprit d'initiative chez ses collaborateurs. Mais au point de vue humain, il est aussi une inspiration pour eux.

Voici quelques trucs qui vous aideront à maintenir le cap sur les objectifs.

- **Être soi-même une source d'inspiration pour son équipe.** Un leader mobilisateur n'est pas un « homme-sandwich ». Il enracine son leadership dans ses convictions. Il est convaincu de la vision et des objectifs que son organisation poursuit et sait communiquer ses attentes avec enthousiasme. S'il ne partage pas à prime abord une décision de la haute direction, il se trouve rapidement une raison personnelle d'y adhérer, sans quoi il ne pourra pas transmettre de la passion à qui que ce soit.
- **Vendez la destination** (les objectifs) et non les moyens de s'y rendre : concentrez-vous sur l'objectif. Concentrez-vous sur la destination et sur les mesures du succès. Préparez votre message à l'avance. Prévoyez les réactions de vos employés ou collègues.
- **Délégez le comment.** Suscitez l'engagement. Contentez-vous de décrire la destination ou le problème et impliquez les employés dans les



Ce n'est pas la dimension du projet qui détermine son acceptation, son soutien et sa réussite. C'est la dimension du leader.

John C. Maxwell

moyens pour s'y rendre ou pour le résoudre. Si vous décidez tout à leur place, ils demeureront des « spectateurs-victimes. » S'ils participent aux décisions, ils s'engageront à les soutenir.

- **Gérez la résistance.** Les gens ont des craintes. Laissez-les s'exprimer et donnez-leur de bonnes raisons d'aller de l'avant. Comprenez d'abord leurs points de vue avant d'essayer de les convaincre. Votre objectif est de créer une masse critique en faisant passer les personnes « ambivalentes » à l'état de champion. Développez chez elles le sentiment de confiance dans leur réussite.
- **Manifester votre confiance et votre appréciation.** Bâissez des relations de qualité avec chaque personne, manifestez-lui continuellement des marques de confiance et d'appréciation. Convainquez-les de leur valeur et elles feront tout pour justifier votre foi en eux.

### Qu'en pensez-vous ?

- Généralement, croyez-vous que les personnes comprennent clairement votre vision et l'expérience que vous désirez qu'elles vivent ?
- Dans quelle mesure avez-vous exprimé vos attentes à vos employés à l'égard de résultats tangibles ?
- Lorsque vous sentez de la résistance à votre égard, en comprenez-vous la raison ?

... Que pourriez-vous entreprendre pour améliorer la situation ?

### ► Décider en bâtissant une équipe

Pouvoir régler un problème ou prendre une décision efficacement avec vos collègues et employés est un atout essentiel pour mobiliser ces personnes. L'utilisation d'un bon processus de réflexion créative en équipe vous permettra de créer un consensus plus facilement et d'éviter plus tard qu'une partie de l'équipe résiste à la décision. Mais parfois, le leader doit prendre la décision seul. Examinez toutes les options possibles et basez vos décisions sur des données solides. Si vous êtes juste, les gens vous respecteront et continueront de vous faire confiance.

### Qu'en pensez-vous ?

- Dans quelle mesure votre processus décisionnel fait-il appel à la collaboration ?
- Avez-vous recours à un processus de réflexion créative en équipe ?
- Vos décisions tiennent-elles compte de plusieurs options et s'appuient-elles sur des données solides ?

... Que pourriez-vous entreprendre pour améliorer la situation ?

### ► Étendre la portée du travail

Dans un étang près de chez nous, il y a des poissons rouges énormes. Pourtant, leurs congénères qui évoluent dans un aquarium domestique n'atteindront jamais plus que quelques centimètres. Pourquoi ? Parce que leur croissance se fait en fonction de l'espace disponible.

Si vous désirez aider un employé à atteindre son plein potentiel, agrandissez son périmètre de responsa-

Si vous désirez aider un employé à atteindre son plein potentiel, agrandissez son périmètre de responsabilités.

bilités. Voyez à ce que chacun ait l'occasion de faire plus que sa description de tâches. Lancez de nouveaux défis, créez des rôles de leadership informel, communiquez généreusement l'information et encouragez le personnel à en apprendre le plus possible sur l'entreprise. Les projets mobilisateurs sont un bon moyen d'y parvenir. Ils permettent aux employés d'atteindre des objectifs qui dépassent le cadre de leurs responsabilités régulières, tout en augmentant leur fierté.

### Qu'en pensez-vous ?

- Est-ce que vos employés ou vos partenaires de travail sentent que vous leur faites confiance ?
- Encouragez-vous vos employés à se développer ? Quels moyens prenez-vous ?
- Donnez-vous à vos employés l'occasion de développer leur leadership à l'intérieur de l'équipe... et à l'extérieur ?

... Que pourriez-vous entreprendre pour améliorer la situation ?

Dans cet article, nous avons voulu mettre l'accent sur un aspect particulier du leadership, soit le *leadership mobilisateur*, un élément essentiel pour aider les entreprises à devenir un milieu de travail motivant. Cette capacité est à la portée de tous. Si vous croyez sincèrement que les personnes sont la ressource la plus précieuse pour vous permettre d'atteindre vos objectifs de façon efficace, il ne vous reste plus qu'à vous mettre en route. ■



### Référence

1. Rendement sur le marché boursier. Cette étude touche les meilleures entreprises (Fortune 100) qui sont cotées en Bourse, soit environ les deux tiers.