



Quelles sont les barrières à la mobilisation?

Dans l'article du mois de septembre 2008, nous avons défini le concept de mobilisation ainsi que ses impacts sur l'employé et l'organisation. Nous avons aussi dressé une liste partielle de pratiques de gestion des ressources humaines susceptibles de susciter, selon plusieurs spécialistes, des comportements mobilisateurs. Dans les prochaines lignes, nous élaborerons, dans un premier temps, les obstacles majeurs à la mobilisation pour ensuite considérer les différences générationnelles quant à l'indice de mobilisation.

Les travaux de recherche sur la motivation au travail ont montré que l'on ne mobilise pas les employés, mais que ce sont plutôt les employés eux-mêmes qui choisissent de se mobiliser. À ce sujet, nous rapportons ici les résultats d'une étude menée auprès de professionnels des ressources humaines du Québec. « L'individu mobilisé est séduit par ce qu'offre son organisation, ce qui le pousse à se mobiliser spontanément, et ce, d'une façon temporaire ou continue. Une personne mobilisée est donc un individu qui s'estime satisfait de plusieurs facettes de son travail au point de décider lui-même de tisser un lien affectif entre lui et son organisation et de mettre ses compétences au service de celle-ci. » Selon les répondants, le principal facteur lié à la démobilisation est plutôt une réaction des employés à un style de gestion inadéquat des cadres (Wils et al., 1998).

Quelles sont les barrières à la mobilisation?

Citons quelques exemples recensés concernant les obstacles à la mobilisation.

- Le favoritisme
- L'arbitraire dans les décisions
- Le manque de transparence et de communication. Spécifions que pour mobiliser une organisation, les employés, les gestionnaires et la haute direction doivent établir un véritable dialogue. « Leur communication doit porter sur tous les enjeux qui touchent les opérations de l'entreprise et ils doivent faire preuve de transparence les uns envers les autres, autant au niveau des attentes que des résultats obtenus » (MEQ, 2006)
- Le manque de reconnaissance. La reconnaissance manifestée aux employés s'avère un levier important de mobilisation qui contribue à augmenter la productivité et l'épanouissement au travail.
- L'obsession du contrôle. Les entreprises qui mobilisent accordent un degré élevé de responsabilités à leurs employés. La structure organisationnelle et l'organisation du travail facilitent la prise en charge par les employés (MEQ, 2006)
- Le mépris des employés. Selon l'étude menée par le MEQ, les manufacturiers qui mobilisent, qu'ils soient syndiqués ou non, ont en place des structures conjointes de gestion, que ce soit au niveau de la direction générale de l'entreprise ou de la résolution de conflits particuliers entre employés.
- Le manque de développement
- Le manque de justice



Les différentes générations et la mobilisation

Actuellement, un grand nombre d'entreprises se trouvent devant un défi de taille : comment créer une synergie au sein des membres de l'organisation lorsque celle-ci se retrouve avec quatre, voire même cinq générations. Si chaque individu doit fournir un effort personnel pour s'enrichir des différences intergénérationnelles, l'organisation est tout de même responsable de mettre en place une culture de gestion favorisant la complémentarité (Dagneau et al., 2007).

De façon générale, sans tenir compte des différentes générations, les études sur la mobilisation et les valeurs personnelles au travail démontrent que (Hewitt):

- Les gestionnaires/superviseurs font la différence sur le niveau de mobilisation des employés;
- Pour tout le monde, avoir un travail intéressant est important;
- Les gens veulent travailler pour un « employeur de choix »;
- Les organisations doivent mieux définir leur programme en matière d'équilibre vie/travail. Quand les employés estiment que leur niveau de stress et l'équilibre entre travail et vie personnelle sont acceptables, ils sont portés à rester au service de l'entreprise (86 % contre 64 % pour ceux qui considèrent ces facteurs comme non satisfaisants) et ils sont plus susceptibles de la recommander comme endroit où travailler (88 % contre 55 %).

Pour pousser un plus loin votre réflexion, il nous semble pertinent d'examiner les stratégies les plus porteuses, notamment a niveau du leadership, afin d'améliorer l'indice de mobilisation de votre personnel pour chacune des générations (Duguay et Fortier, 2007; Dagneau et al., 2007).

Les vétérans

- Ils sont très sensibles à la reconnaissance de leur travail et de leur expérience au sein de l'organisation. Leur participation à l'élaboration des plans d'action liés aux changements constitue une excellente façon d'obtenir leur engagement;
- Le patron mobilisateur : directif, logique, juste et cohérent, il détermine des objectifs à long terme, définit une direction claire et des attentes précises concernant le travail;
- Le patron démobilisateur : hésitant, il a de la difficulté à prendre des mesures qui ne seront pas appréciées.



Les baby-boomers

- Ils sont davantage motivés par l'impact qu'ils peuvent avoir sur l'ensemble de l'organisation et, pour y arriver, ils sont prêts à investir temps et efforts. Toutefois, ils sont de moins en moins enclins à consacrer leur vie entière au travail comme ils l'ont fait durant leur carrière, souvent au détriment de leur vie personnelle;
- Un climat de travail chaleureux, des possibilités d'avoir un rôle de mentor, la valorisation et le partage de leur expérience sont diverses stratégies qui auront un impact sur leur mobilisation;
- Le patron mobilisateur: « il recherche le consensus; démocratique, chaleureux, orienté vers les gens, c'est un patron qui travaille avec le groupe pour définir la vision et la mission de l'entreprise »;
- Le patron démobilisateur : il est fermé aux idées et à la discussion, prétentieux et bureaucrate.

La génération X

- Les membres de la génération X sont des « entrepreneurs » axés sur les résultats plutôt que sur les efforts;
- Convenir avec eux d'objectifs clairs, précis et mesurables et leur donner la latitude nécessaire pour agir et décider des activités qui relèvent de leur domaine sont des approches indispensables à leur mobilisation;
- Ils travaillent pour vivre; ils ne vivent pas pour le travail;
- Le patron mobilisateur : il est compétent, franc, orienté vers les résultats et va droit au but. Il arrive à déléguer à ses employés des projets en spécifiant les échéances et il les laisse ensuite travailler de façon autonome. Il favorise le développement des compétences de son personnel;
- Le patron démobilisateur : Ses actions ne suivent pas ses paroles. Il est trop axé sur les processus et pas assez sur les résultats.

La génération Y

- Les membres de la génération Y veulent vivre des expériences de travail stimulantes qui leur donneront l'occasion d'apprendre et de se développer. La diversification des tâches, l'accès aux plus récentes technologies, la participation active aux présentations, la possibilité de rencontrer un client ou un partenaire sont autant de façons de satisfaire leur curiosité;
- S'intéresser à leur vie personnelle, favoriser l'humour au travail et une culture d'équipe sont d'excellentes façons de les mobiliser;
- Le patron mobilisateur : il est formateur, positif, orienté vers les réalisations. Il connaît les objectifs personnels des employés et il les aide à équilibrer travail et vie privée;
- Le patron démobilisateur : il est cynique et ne considère pas les membres de la génération dû à leur âge et leur peu d'ancienneté.



Lorsqu'on regarde les différentes attentes des quatre générations, le patron idéal se rapproche grandement du leader transformationnel, c'est-à-dire qu'il :

- « croit en eux : autonomie, reconnaissance de leur valeur et de leurs compétences;
- Les aide à trouver l'équilibre : flexible, il cultive le sentiment que le patron est attentif à leurs besoins;
- Conçoit avec eux des plans de carrière qui favorisent la réalisation de leur potentiel;
- S'adapte aux différences, en toute équité et sans sacrifier les objectifs de l'entreprise » (Duguay et Fortier, 2007).

En conclusion, il est important de rappeler que « le choc démographique et son impact sur la gestion des ressources humaines est un phénomène caractérisé surtout par un traitement plus anecdotique que scientifique. Cet état de fait donne naissance à de nombreux mythes » (Audet, 2004). Toutefois, les différences entre les générations se font sentir sur le terrain et même si l'importance de la mobilisation paraît évidente, trouver la bonne façon d'y parvenir l'est peut-être moins!

Pour vous documenter

Voici un exemple de [questionnaire](#) pour mesurer la perception des pratiques mobilisatrice auprès des employés.

Références

Audet, Michel. 2004. « La gestion de la relève et le choc des générations ». Gestion, vol. 29, no. 3, automne 2004.

Dagneau, Hélène, Catherine Gadbois et Francine Tremblay. 2007. « La synergie intergénérationnelle: un avantage concurrentiel », Effectif, vol. 10, no. 1, janvier/février/mars.

Duguay, Pierre et Madeleine Fortier. 2007. « Générations : Un leader pour tous! ». Effectif, vol. 10, no.1, janvier/février/mars.

Hewitt. [L'étude des employeurs de choix au Canada](#)

Manufacturiers et Exportateurs du Québec (MEQ). 2006. Mobiliser ses employés avec succès.

Tremblay, M et Wils, T. 2005. La mobilisation des ressources humaines : Une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous. Gestion, vol. 30, no.2.