

La communication : l'atout essentiel pour mobiliser son équipe

*Colloque HEC
14 avril 2010*



HEC MONTRÉAL

Pourquoi le gestionnaire doit communiquer?

Le gestionnaire a pour objectif ultime de mobiliser ses troupes autour d'un but commun.

Le gestionnaire immédiat joue un rôle de première place dans la mobilisation de son équipe : « On rejoint une organisation et on quitte son gestionnaire... »



Le questionnaire permet de passer du « je » au « nous »...

Motivation

JE

- Buts INDIVIDUELS
- Exprimés ou non
- Diversifiés

Au-delà du travail

VS

Mobilisation

NOUS

- Buts COMMUNS
- Communiqués
- « Focusés »

Au travail

...en donnant du sens



Communiquer...

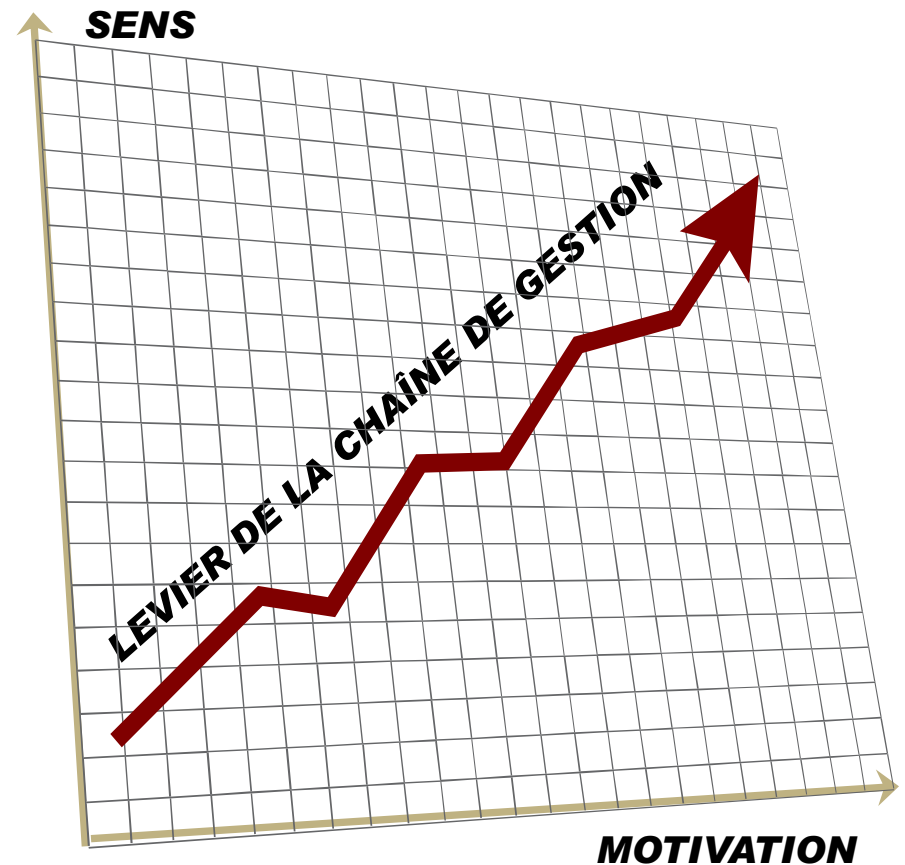
...Les composantes de la mobilisation

	THÈMES	COMPOSANTES
DONNER DU SENS	Alignement stratégique	<ul style="list-style-type: none">▪ Orientation stratégique▪ Alignement des objectifs
	Vision Client	<ul style="list-style-type: none">▪ Engagement client▪ Compréhension du marché▪ Aisance dans la relation client
MOTIVER	Responsabilisation	<ul style="list-style-type: none">▪ Soutien▪ Collaboration▪ Autonomie
	Considération	<ul style="list-style-type: none">▪ Sentiment de valeur▪ Confiance▪ Reconnaissance

Qu'est-ce qu'une entreprise mobilisatrice?

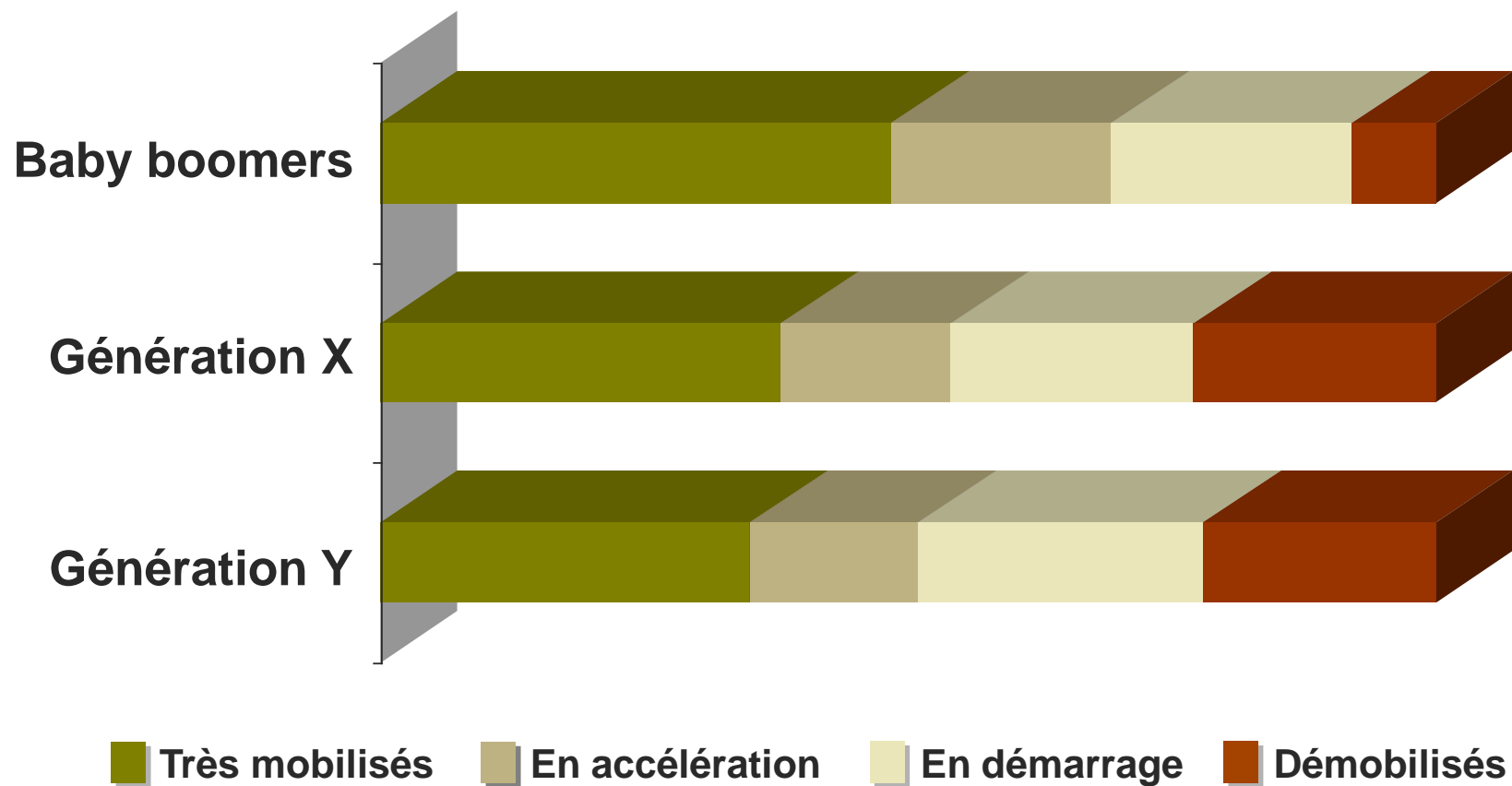
« Une entreprise mobilisatrice capture l'énergie positive de ses collaborateurs, d'une part en créant du sens au travail, d'autre part en générant et en maintenant des facteurs de motivation au travail. Elle a une chaîne de gestion qui agit comme levier pour donner du sens et créer un cadre de travail motivant. »

SECOR, 2006



La mobilisation a-t-elle le même impact selon les différences générationnelles?

Une différence... mais pas si grande!



**Alors, comment communiquer
selon les différences
générationnelles pour
mobiliser tous les employés?**

À la base, un balisage d'envergure



À chacun ses forces et faiblesses

Alignement stratégique

Génération Y

- + Comprennent relativement bien la stratégie
- Font moins bien le lien entre leurs objectifs et ceux de l'organisation

Génération X

- Comprennent moins bien la stratégie

Baby boomers

- + Comprennent bien la stratégie

À chacun ses forces et faiblesses

Vision client

Génération Y

- Sont moins à l'aise avec leurs clients

Génération X

- + Apprécie l'engagement client de leur supérieur
- Estiment ne pas participer assez concrètement à l'amélioration du service

Baby boomers

- + Sont à l'aise avec leurs clients
- Reçoivent moins d'information sur la satisfaction et les attentes des clients

À chacun ses forces et faiblesses

Responsabilisation

Génération Y

- + Sont satisfaits du support de base (matériel, formation)
- + Apprécient la disponibilité de leur supérieur
- S'accomplissent moins dans leur travail
- Jugent moins positivement leur charge de travail

Génération X

- + Sont positifs quant à leur charge de travail
- Sont critiques vis-à-vis de la formation

Baby boomers

- + Ont de meilleures balises et sont plus autonomes

À chacun ses forces et faiblesses

Considération

Génération Y

- +** Ont confiance en leur supérieur
- Perçoivent moins leur contribution à la performance de leur unité

Génération X

- +** Se sentent davantage reconnus par leur supérieur
- Aiment moins leur travail
- Estiment que l'organisation ne reconnaît pas suffisamment les performances

Baby boomers

- +** Adorent leur travail, qui les valorise davantage que les autres générations
- +** Estiment contribuer grandement à la performance de leur unité
- Se sentent moins reconnus par leur supérieur

**Mais est-ce que tous les
gestionnaires sont égaux?**

Pour le savoir...

Mesurons le style de gestion

13 questions liées à la supervision immédiate

Alignement des objectifs

Les objectifs de mon secteur sont clairs
Les objectifs qui me sont fixés sont clairs

Engagement client

Avant tout changement, mon supérieur immédiat se préoccupe de l'impact sur les clients

Soutien

Les critères utilisés pour évaluer ma performance sont clairs
Mon supérieur immédiat est disponible pour discuter des problèmes liés à mon travail

Collaboration

Mon supérieur immédiat...
...favorise la collaboration avec les autres secteurs pour faire un travail de qualité

Autonomie

...me donne l'opportunité de prendre des responsabilités supplémentaires
...me laisse la latitude nécessaire pour exécuter mon travail

Sentiment de valeur

...me consulte sur les décisions qui affectent mon travail
...considère mes idées et suggestions

Confiance

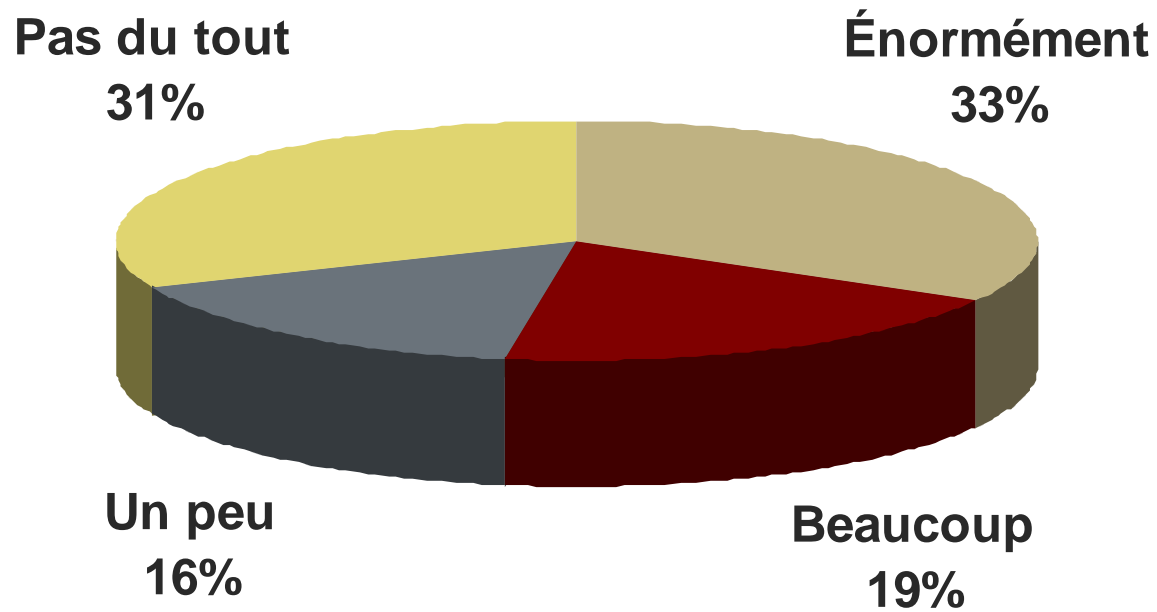
...traite ses employés équitablement
...entretient un climat de confiance dans mon secteur

Reconnaissance

...prend le temps de reconnaître la qualité de mon travail

La mobilisation varie d'un gestionnaire à l'autre

Le gestionnaire mobilise...



Les quatre saisons...



Les quatre profils

Le printemps : plutôt directif



- Fixe des objectifs clairs à ses employés
...mais ne donne pas de balises de performance aussi claires
- Laisse de la latitude à ses employés
...mais a du mal à déléguer pleinement
- Est disponible, équitable et inspire confiance
...mais manque parfois d'humanisme : n'écoute pas, ne consulte pas, ne reconnaît pas

Disponible mais pas toujours à l'écoute

Les quatre profils

L'été : des pratiques ultra mobilisantes!



- Grande latitude laissée par le gestionnaire et les balises sont claires : objectifs limpides, critères de performance aussi.
- Les pratiques sont tournées vers les personnes : reconnaissance, écoute, consultation, etc.
- Son seul défaut? ...déléguer des responsabilités.

Presque parfait!



- Laisse beaucoup de latitude à ses employés
...mais incapable d'encadrer l'action! Les objectifs individuels et des équipes sont complètement flous, les critères de performance nébuleux... au final on a un cocktail dangereux!
- Est disponible, écoute, reconnaît et, moindrement, consulte
...mais n'inspire pas toujours confiance et ne favorise pas non plus toujours la coopération avec les autres équipes

Une présence insuffisante

L'hiver : l'anti-gestion dans toute sa splendeur!

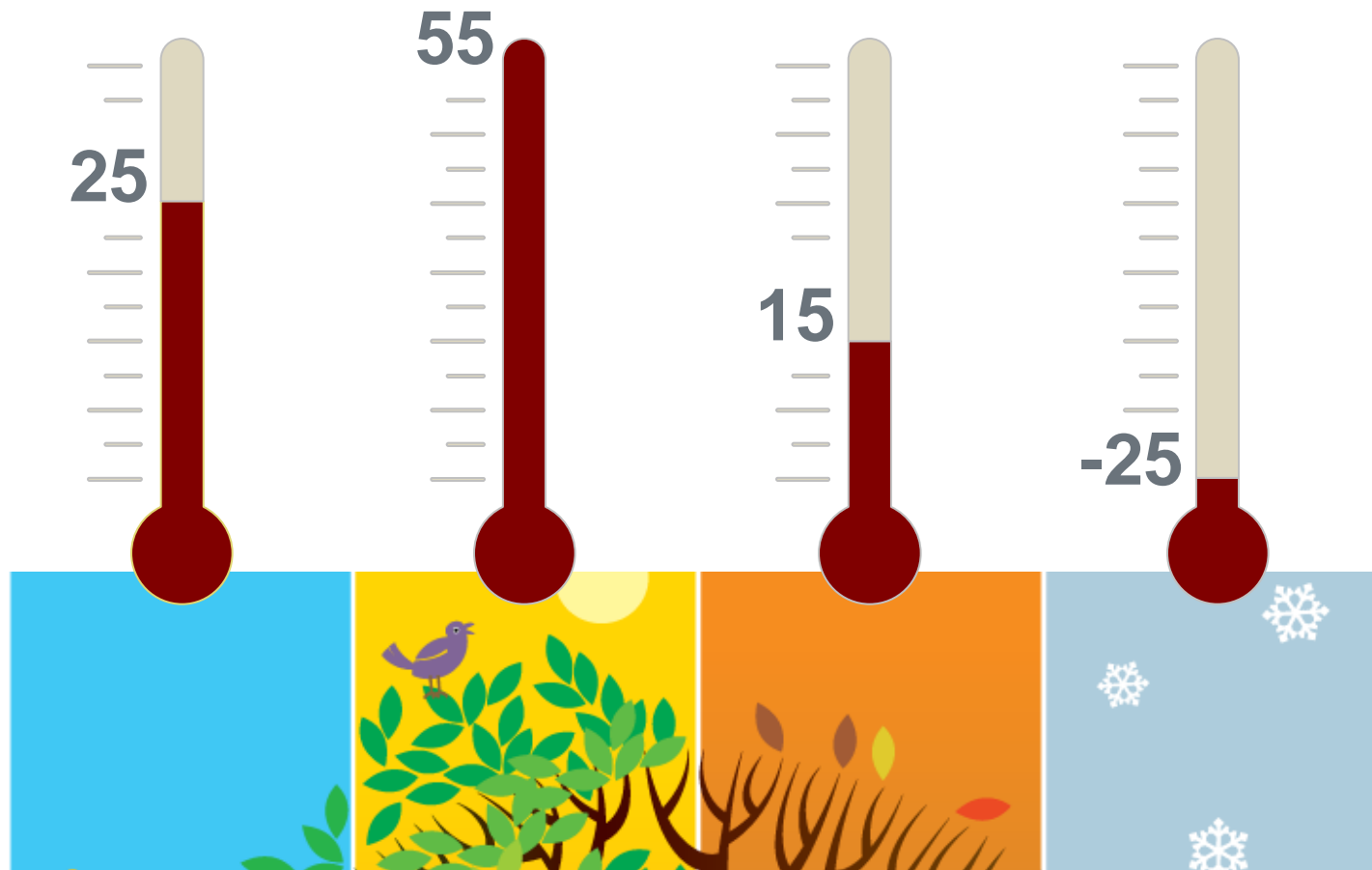


- Toutes les pratiques sont largement dans le rouge... sauf la latitude laissée... au point mort!
- Alors mieux vaut hiberner avec le gestionnaire hiver!
- Ses pratiques les plus négatives :
 - Fait tout, tout seul, sans consulter
 - Aucune reconnaissance envers ses employés
 - N'inspire aucune confiance

Mieux vaut hiberner...

En conclusion : l'hiver les jours diminuent... la mobilisation aussi !

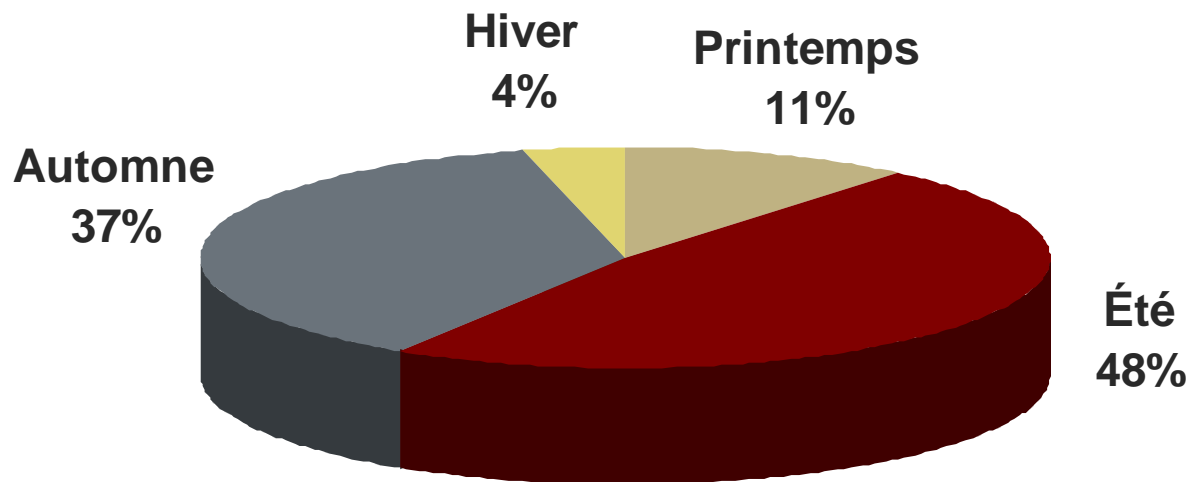
Indice moyen de mobilisation



**La haute direction connaît-elle
bien le profil de ses
gestionnaires?**

Ce que la haute direction perçoit : soleil au beau fixe!

Perception de la haute direction



Source : Sondage SECOR. IME. Avril 2008

Mais... elle ne voit pas certaines saisons

**Testons votre
compréhension**

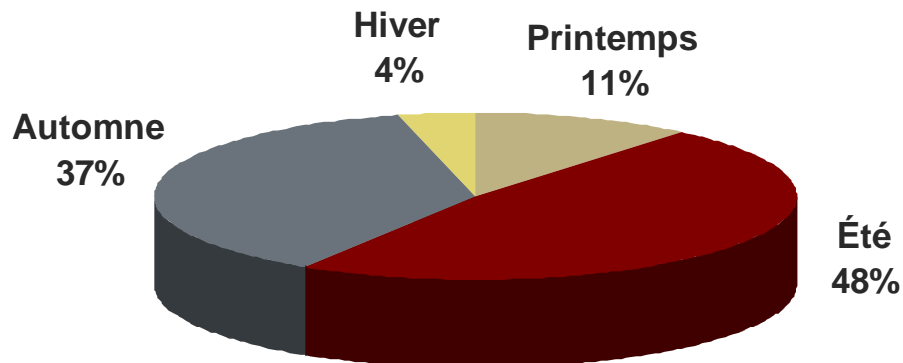


Selon vous, la perception de la haute direction était-elle proche de la réalité ?

CONSIGNES :

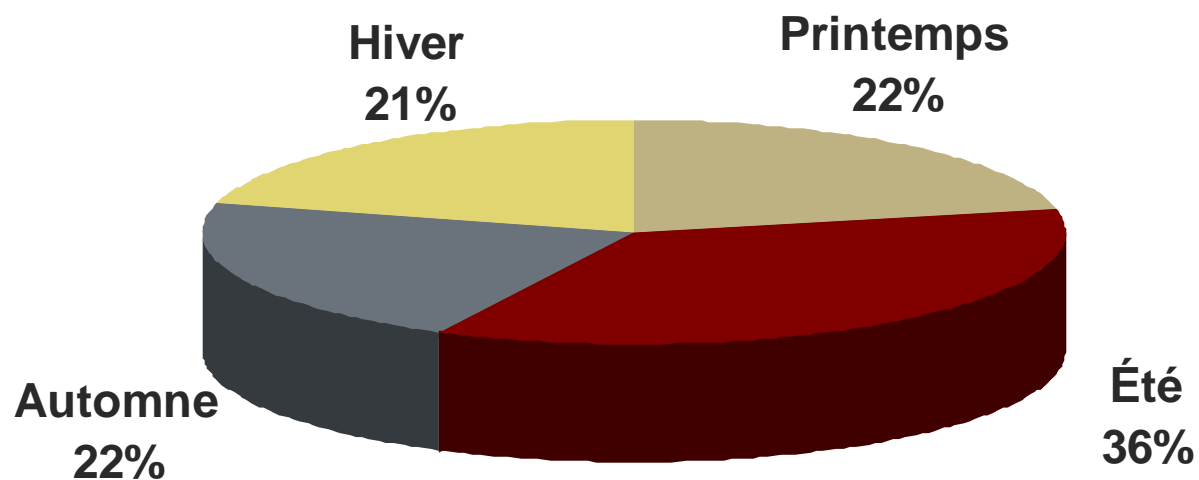
Par table, prenez 5 minutes pour en discuter et proposez nous votre perception de la réalité.

Perception de la haute direction



Ce que la réalité nous montre...

Répartition des gestionnaires selon leur style de gestion



Merci!

Pour aller plus en profondeur...
www.groupesecor.com

