

# LA MOBILISATION

Fiche conçue par **Mélissa Poirier**, conseillère en développement de carrière

CAPACITÉ À AMENER UN GROUPE DE PERSONNES  
À CONSTITUER UNE ÉQUIPE PERFORMANTE.

## INDICATEURS DE SUCCÈS

- Sait rassembler des personnes talentueuses au sein d'un même groupe en fonction la complémentarité des talents de chacun.
- Définit avec les membres de son équipe des objectifs inspirants mais réalistes, et s'assure de les traduire en activités concrètes.
- Encourage les comportements souhaités par ses propos, ses actions et en donnant l'exemple.

## QUESTIONS CLÉS

- À quel moment, dans ma vie professionnelle, me suis-je déjà senti très mobilisé par mon travail ? Quel rôle le gestionnaire alors en place jouait-il ou quels comportements adoptait-il à ce moment-là ? Qu'est-ce qui faisait la différence ?
- Dans mes propres comportements et pratiques, qu'est-ce qui est favorable à la mobilisation de mon équipe ? Qu'est-ce qui y est défavorable ?
- Quelle est l'ampleur de l'importance que j'attribue à la mobilisation de mon équipe, par rapport à mes autres responsabilités ?
- Qu'est-ce que la mobilisation d'équipe pourra entraîner comme bénéfices, pour mon département / secteur ainsi que pour mon organisation ?

# LECTURES

## Livre en vedette

**Lencioni, Patrick (2005)**

**Optimisez votre équipe.**

*Un monde différent Itée*

Président d'une société de conseil en gestion et auteur de plusieurs bestsellers, Lencioni s'adresse ici aux dirigeants. Il raconte une fable où sont révélées 5 dysfonctions qui font que les équipes, même les meilleures, se retrouvent souvent en difficulté. En deuxième partie, l'auteur présente un modèle puissant suivi d'étapes pratiques afin de faire face à ces obstacles fréquents et pour former une équipe qui sera caractérisée par la cohésion et l'efficacité. Le lecteur y trouvera des outils utiles et accessibles à utiliser concrètement dans son milieu de travail.

**Lacerf-Thomas, Bernadette (2012)**

**Activer les talents avec les neurosciences : du talent individuel à l'intelligence collective.**

*Pearson Éducation France*

En s'appuyant sur les découvertes en neurosciences pour aborder les particularités de l'intelligence humaine, l'auteure explique de manière claire et accessible comment les utiliser pour optimiser nos comportements individuellement et collectivement. S'adressant aux cadres, consultants et formateurs, cet ouvrage présente une abondance d'exemples et d'outils pour comprendre les mécanismes de fonctionnement des individus, développer les talents, accroître l'efficacité et la productivité collaborative et stimuler la motivation.

**Buckingham, Marcus (2008)**

**Découvrez vos points forts.**

*Pearson Éducation France*

Cet ouvrage inspirant est destiné autant aux cadres qu'aux employés. À travers divers récits de personnalités ayant vécu échecs et réussites professionnelles, les auteurs présentent l'importance de s'attarder à nos points forts plutôt qu'à nos points faibles et d'axer notre développement sur nos forces plutôt que sur nos faiblesses. De plus, ce guide présente un test de détection des talents et il décrit 34 talents sous forme de thèmes agrémentés de témoignages. Qu'est-ce qu'un point fort? Qu'est-ce qu'un talent, un savoir et un savoir-faire? Comment découvrir nos talents? Comment les mettre en pratique? Comment diriger les individus en fonction de leurs thèmes distinctifs? Voilà autant de questions auxquelles ce guide saura répondre.

## STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT

- Privilégiez une répartition des tâches qui soit claire et qui tienne compte de l'individualité des membres de votre équipe. Pour ce faire, ayez en tête les points forts de chacun de vos employés, en tentant de les connaître de diverses manières (les observer, leur poser des questions) et en vous montrant réceptifs à leurs attentes. Les tâches doivent ensuite être définies clairement, puis rendues publiques à tous, afin que les rôles de chacun soient bien délimités. Une bonne organisation du travail réduira les ambiguïtés et favorisera la responsabilisation. Comme les employés seront, dans la mesure du possible, affectés à des tâches qui leur correspondent, cela devrait aussi favoriser leur motivation et leur engagement au travail.
- Assurez-vous de donner de la rétroaction fréquemment et d'avoir des conversations quotidiennes avec les membres de votre équipe et, encouragez ce même comportement entre eux. Par exemple, lors de réunions mensuelles, donnez de la rétroaction au sujet du rendement et du comportement de chacun, et pensez à inclure des éléments de rétroaction dans vos communications informelles (ex. : courriels, conversations impromptues, etc.). Incitez aussi les membres à communiquer régulièrement les uns avec les autres, verbalement et par écrit, à dire ce qu'ils pensent des progrès réalisés par rapport aux critères de rendement et aux objectifs établis.
- Abordez avec vos employés le développement de leurs compétences. Lors des entretiens annuels, favorisez l'autoévaluation de chaque employé de sa propre performance, donnez-leur ensuite de la rétroaction sur leur contribution, puis ciblez avec eux un objectif de développement pour la prochaine année. Demandez-leur ensuite d'identifier des activités ou outils de développement (ex. : formation, coaching, lectures) qui leur permettront d'atteindre leurs objectifs. Chaque employé pourrait même bâtir son propre plan de développement annuel. Ce type de pratique stimule l'engagement et la motivation, puisqu'elle part des besoins de chacun.
- Pour que vos employés se sentent réellement à l'aise avec vous et les uns avec les autres (à l'aise d'admettre leurs erreurs et leurs points faibles, à l'aise de demander de l'aide et d'en offrir) vous devez créer un climat de confiance. Pour que vos employés puissent accepter d'être vulnérables, ils doivent savoir que leur vulnérabilité ne sera pas utilisée contre eux. Pour ce faire, dans différents contextes (ex. : réunions, dîners, etc.), posez-leur des questions inoffensives comme le nombre de frères et sœurs, le lieu de naissance, les défis particuliers relevés pendant l'enfance, les passe-temps préférés, le premier emploi et le pire emploi. Débuter avec votre propre histoire serait un excellent moyen de montrer l'exemple et d'inciter les autres à se dévoiler. Cette activité favorisera l'empathie, une meilleure compréhension et par ricochet, un climat de confiance partagé.
- Apprenez à vos employés à ne pas fuir la saine confrontation : lors d'un débat, repérez les occasions où les membres engagés dans la confrontation deviennent mal à l'aise avec l'ampleur du désaccord, et prenez la peine de les interrompre pour leur appeler que cette discussion est nécessaire. Il s'agit d'un outil efficace pour dissiper la tension d'un échange productif, mais difficile, donnant aux participants la confiance de poursuivre. À la fin de la discussion, rappelez que la confrontation dans laquelle ils se sont engagés est bonne pour l'équipe, et non pas une mesure qu'ils devront éviter à l'avenir.
- Soignez l'intégration d'un nouveau venu au sein de l'équipe. Commencez par favoriser les échanges entre la nouvelle recrue et son équipe à travers les moments de détente comme les déjeuners et les pauses-café, ou lors des réunions et des déplacements conjoints s'il y a lieu. Assurez-vous que chacun se présente à lui, évoque son parcours et ses responsabilités et se mette à sa disposition pour l'aider à progresser. Désignez un mentor, qui sera chargé de suivre les premiers pas du nouveau venu dans l'équipe. Ça peut être un collaborateur sénior qui fera bénéficier le nouveau

venu de son expérience en l'encadrant quelques jours par semaine ou par mois. Faites sentir aux membres de votre équipe qu'ils sont bienvenus et appréciés. Lorsqu'ils sentent qu'ils ont de la valeur, les employés sont davantage portés à valoriser leur équipe et leur entreprise.