

CHAPITRE 1

L'organisation mobilisée

MOBILISER N'EST PAS FAIRE PANIQUER

Lors d'une réunion, la haute direction d'une entreprise constate une situation difficile dans une usine et presse le directeur d'usine d'améliorer la qualité de toute urgence. Peu après, ce dernier se tourne vers les cadres Intermédiaires et pose ses nouvelles exigences : « Ça prend de la qualité maintenant ! » Les cadres n'ont pas le temps de répliquer, il y a urgence. Ils se tournent vers leurs employés et les brusquent pour qu'ils travaillent comme du monde et qu'ils arrêtent de faire des erreurs. Par conséquent, certains employés se découragent alors qu'ils faisaient des efforts, d'autres commettent maintenant encore plus d'erreurs...

Il faut établir une distinction entre mobiliser et faire peur ou faire paniquer. Les dirigeants, parce qu'ils aiment l'action et sont exposés directement au marché et à la situation financière de l'entreprise, utilisent un langage de volonté et d'urgence, quand ce n'est pas un langage de guerre (lutttes entre deux concurrents, stratégies, tactiques déloyales, guerres à finir, prendre d'assaut le marché, occuper le marché, barrières tarifaires, guerres de prix, offensives, etc.). Les employés et les cadres intermédiaires ne participent pas à cette situation, ne perçoivent pas l'urgence et, quand ils en vivent une, elle ne se situe pas au même niveau. Le langage excessif des dirigeants, qui se veut stimulant, a un effet opposé sur la plupart des employés et cadres intermédiaires (ils ont l'impression que le dirigeant fait encore sa crise). Ils s'assoient donc en attendant que ça se passe (ce qui énerve encore plus le dirigeant), assistent au spectacle du dirigeant en crise ou paniquent à leur tour sans coordonner leurs efforts. Plusieurs membres d'une association de dirigeants ont bien saisi cette réalité. Après avoir adopté un thème fort stimulant (« On embarque ! »), ils ont tenté de le transmettre à leur personnel. Dans certains cas, le thème est rapidement devenu « On se fait embarquer ! » avec toute la connotation péjorative implicite. Le thème « On roule ensemble ! » a produit le même effet : il est rapidement devenu « On se fait rouler ensemble ! ». Un thème ou un slogan ne s'impose pas : il émerge du groupe.

Le langage de la mobilisation contient une richesse qu'il faut utiliser. Prenons le mot « mobiliser », défini par *Le Petit Larousse* de la façon suivante.

Mobiliser : être pour quelqu'un, un groupe, d'un intérêt suffisant pour les faire agir.

Mobiliser c'est d'abord créer un intérêt chez l'autre, peut-être par sa façon d'agir, sa façon de dire ou de penser. Croyez-vous que vous êtes d'un intérêt suffisant pour faire agir vos gens ? Est-ce que vous réussissez à les intéresser suffisamment à ce que vous faites, aux objectifs que vous cherchez à atteindre en tant que dirigeant d'entreprise ou responsable d'un groupe, à la mission de votre organisation, aux valeurs qu'elle représente, afin que vos gens puissent investir leur énergie dans cette direction ?

En regardant les lettres, on découvre que mobiliser contient un autre mot important : le mot « mobile », qui se définit comme suit.

Mobile : motif qui pousse quelqu'un à agir, qui détermine certaines de ses conduites.

Mobiliser l'organisation, c'est faire émerger un mobile, une volonté, un enjeu, un objectif qui permette à ses membres de déployer leurs efforts et leur énergie.

Poursuivons notre découverte de la réalité cachée de la mobilisation. Ce mot magnifique contient encore un autre trésor : celui du mouvement reflété par le mot «mobile» qui prend beaucoup de sens avec révolution rapide des conditions organisationnelles. «Mobile» se définit comme suit.

Qui est animé ou prêt à se déplacer, à changer d'activité.

Qui peut se déplacer rapidement

Qui est animé d'un mouvement constant ou dont l'aspect change constamment.

Mobiliser signifie aussi rendre l'organisation agile et mobile à l'interne et dans son marché. C'est-à-dire rendre l'organisation capable de mouvements souples et rapides sur le marché, capable de changer ses produits ou sa technologie, de faire évoluer son créneau, son image, d'occuper une nouvelle position aussi souvent qu'il le faut sans avoir à briser sa structure, sans avoir à licencier la moitié de son personnel ou sans se retrouver en situation de conflit patronal-ouvrier. Elle doit être capable de modifier ses produits et services sans prendre cinq ans pour faire accepter le changement par tous ceux qui sont touchés.

Plus l'organisation est mobile, plus ses forces et ses expertises sont capables de se regrouper autour d'un projet, de se concerter en utilisant leurs intelligences individuelles et leur intelligence de groupe, de s'autodévelopper en fonction du projet, puis de passer à un autre rapidement et efficacement. Elle doit pouvoir faire évoluer les rôles et les fonctions des uns et des autres sans créer de crises.

UNE DEFINITION DE L'ORGANISATION MOBILISEE

L'organisation mobilisée présente les caractéristiques suivantes :

1. elle possède une structure suffisamment interactive (à l'interne et à l'externe) ;
2. elle permet aux gens de tous les secteurs de s'investir dans des projets et des réalisations qui concrétisent leurs volontés et leurs Intérêts ;
3. elle forme des leaders.

Nous la définirons comme suit :

L'organisation mobilisée est celle dans laquelle des leaders font émerger les désirs et les volontés des gens de tous les secteurs et de tous les niveaux hiérarchiques, puis concrétisent ceux-ci à l'intérieur de projets de développement réalisés au sein d'une structure suffisamment interactive à l'interne et à l'externe.

DES NIVEAUX DE MOBILISATION DIFFERENTS

Nous avons tous vécu des expériences de mobilisation. Vous vous êtes déjà senti mobilisé pour atteindre quelque chose, vous avez déjà mobilisé des gens vers un objectif ou une activité, vous avez déjà œuvré dans une organisation que vous sentiez mobilisée ou, au contraire, vous avez vécu des expériences de démobilisation. Dans l'exemple ci-dessous, selon vous, y a-t-il mobilisation?

Dans un bureau, une employée avec beaucoup d'ancienneté lance tout haut (mais à personne en particulier) : « Ils devraient poser une affiche pour dire aux gens de passer par ce comptoir. » La chef d'équipe, représentante du syndicat, entend la remarque par-dessus les cloisons mobiles. Comme elle s'intéresse beaucoup à la démarche d'amélioration continue, le soir venu, de sa propre initiative, elle fabrique une affiche. Le lendemain, elle montre à sa collègue, avec une certaine fierté, l'affiche posée. Celle-ci jette un coup d'œil, lui répond un « ouais... » évasif, et retourne à son bureau.

La plupart des lecteurs jugeront qu'il n'y a pas de mobilisation de la part de l'employée et qu'il y en a de la part de la chef d'équipe. Nous dirions plutôt que dans cet événement l'employée ouvre une porte à la mobilisation et que la chef d'équipe, même si elle fait preuve de bonne volonté, n'est pas mobilisée à son niveau hiérarchique.

La chef d'équipe, par son comportement, a montré qu'elle pouvait saisir l'occasion qui se présentait, faisant preuve d'une certaine mobilisation. Mais pourquoi l'a-t-elle fait elle-même ? Pourquoi n'a-t-elle pas vu la chance de construire une mobilisation de l'employée ? D'abord en lui faisant réaliser qu'elle avait eu « une idée ». C'est surprenant, mais beaucoup de gens ne croient pas ou ne pensent pas qu'ils ont ce qu'on appelle « des idées ». Il sont l'impression de se plaindre (et donnent aussi cette impression !) et n'y accordent pas de valeur ou ne croient pas qu'on puisse y accorder de la valeur. Souvent, ils ne croient pas qu'une idée puisse se concrétiser en une amélioration réelle. Enfin, ils croient souvent qu'ils ne seront pas gratifiés de l'idée ou qu'elle se retournera contre eux (par la réaction du patron ou des pairs). La chef d'équipe aurait peut-être pu faire réaliser à l'employée que c'était une idée et lui demander ce que cela améliorerait. Elle aurait pu ensuite s'appuyer sur les avantages, puis demander comment cela devrait se faire (quoi écrire, où la poser, etc.). Enfin elle aurait pu lui demander si elle voulait le faire (ou quelles étaient ses craintes si elle ne voulait pas). Si l'employée ne veut pas à l'une ou l'autre des étapes, la chef n'insiste pas pour cette fois. Elle gratifie l'employée pour les étapes franchies et prépare le terrain pour l'occasion suivante. Autrement, elle agit comme un très bon chef... que l'employé peut faire travailler comme il le désire ! Pas le contraire ! **L'action de mobiliser est différente selon les niveaux hiérarchiques**, comme nous le verrons en abordant le rôle de l'autorité.

LES TROIS FACTEURS DE LA MOBILISATION

1. Comment lancez-vous l'appel?

Il ne peut y avoir d'organisation mobilisée s'il n'y a pas d'appel lancé par le leader. Comment fait-il ? Crée-t-il de la panique ou de l'engagement? Doit-il être un parfait communicateur et avoir la personnalité d'un gourou ? Est-il le seul à pouvoir lancer l'appel? Peut-il le faire une fois pour toutes ? Lancer l'appel implique une stratégie et un leadership actif dont nous décrirons les caractéristiques. **L'appel des leaders constituera le premier facteur de mobilisation.**

2. Seriez-vous intéressé à investir dans votre propre organisation ? Comment une organisation peut-elle être d'un intérêt suffisant pour que ses membres investissent leur énergie ?

La mobilisation sera superficielle si les leaders n'éprouvent pas et ne cultivent pas un intérêt profond pour leur organisation et surtout pour la mobilisation. Mais comment faire émerger l'intérêt des autres pour que ceux-ci s'engagent à leur tour? Comment entreprendre des activités de mise en valeur, de communication, de réflexion et d'échange sur les intérêts des membres, des activités de définition et d'évolution des rôles, de bilan partagé de l'organisation, de projection dans l'avenir? Comment l'organisation peut-elle faire émerger et concrétiser des mobiles? Par la création de projets (moins rationnels que les objectifs sur papier

et moins étouffants que les planifications rigides ou les objectifs austères) qui donneront une forme utile, concrète et visible aux intérêts des gens à tous les niveaux hiérarchiques, encourageant ainsi l'émergence de nouveaux mobiles. Pour plusieurs organisations, le premier projet de mobilisation est de définir tous ensemble ce qu'on entend par mobilisation et ce qu'il faut faire pour l'améliorer. **La réponse à l'appel des leaders par l'entremise de projets rassembleurs constitue le deuxième facteur.**

3. Comment favoriser la mobilité de l'organisation ?

Ce sera en développant une souplesse des rôles, ainsi que l'interaction rapide à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. La structure hiérarchique et organisationnelle devra appuyer plutôt que restreindre la communication entre les niveaux hiérarchiques et entre les groupes, les chocs d'idées, les ajustements, l'édification de systèmes de projets et les réalisations concrètes. **Une structure organisationnelle qui appuie constitue le troisième facteur de mobilisation.**

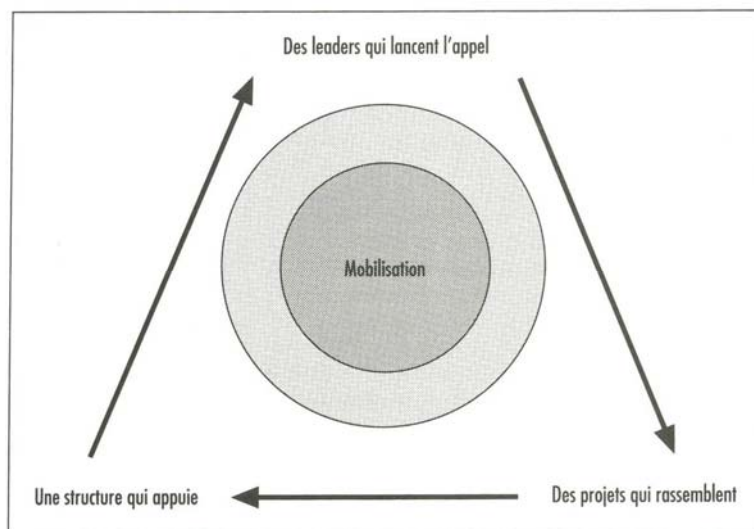


Figure 1.1 : Les trois facteurs liés à la mobilisation

Les chapitres suivants approfondiront ces trois facteurs qui seront ensuite intégrés dans un plan de mobilisation.

MOTIVATION OU MOBILISATION ?

Plusieurs raisons nous amènent à utiliser le terme « mobilisation » au lieu de « motivation ». D'abord, pour cerner la motivation, il faut définir les besoins des individus. Selon certaines hypothèses, si des individus ont des besoins, ils chercheront à y répondre de toute leur énergie (puisque c'est un « besoin »). Lorsqu'ils y auront répondu, ils arrêteront ce comportement, car ils ne seront plus motivés. Or ces théories sont très variées et recouvrent des réalités diverses : certains auteurs proposent une hiérarchie des besoins humains, allant des besoins physiologiques à la réalisation de soi, d'autres vont parler de satisfaction intrinsèque et extrinsèque, de stimuli-réponses et de conditionnement, etc. Nous ne voulons pas faire ici des analyses des besoins humains.

Ensuite, le mot motivation constitue un fourre-tout dans le langage courant. Quand on demande ce qu'est une personne motivée, on nous répond : une personne autonome, de bonne humeur, qui prend des initiatives, qui se donne des objectifs, qui fait ce qu'on lui dit défaire, qui ne se plaint pas, qui termine son travail, etc. Bref, une personne idéale aux yeux de son supérieur. Une personne démotivée présente les caractéristiques contraires : elle se traîne les pieds, est de mauvaise humeur, arrive en retard, ne fait pas efficacement son travail, est lente, fait des erreurs, se rebelle, etc. Or une personne extrêmement motivée mais en situation de conflit présente la plupart de ces symptômes. C'est souvent le cas aussi d'une personne en situation de changement (surtout s'il est mal orchestré) et celui d'un individu en rébellion face à l'autorité (mais qui agirait tout autrement s'il était lui-même dans cette position). Si on demande aux gens ce qui les motive et les démotive à leur travail, on obtient encore une fois une liste d'occasions, de conditions, de problèmes qui déborde largement le cadre d'une définition de la motivation. (Notez que procéder à cette opération en groupe peut s'avérer extrêmement mobilisateur !)

Un ouvrage précédent¹ a expliqué abondamment notre approche vis-à-vis du terme « motivation » : l'énergie humaine peut se repérer, se développer et s'orchestrer autour des attentes et des craintes des gens face aux neuf processus humains majeurs dans l'organisation: la perception, la *motivation*, l'apprentissage, la communication, le travail en équipe, la prise de décision, l'influence, la résolution de différends et le changement. Le terme motivation, même s'il se réfère à une réalité, constitue un fourre-tout. Dans cet ouvrage, nous proposons des moyens d'action qui portent sur les neuf processus humains majeurs.

Le concept de motivation présente une autre difficulté lorsqu'il est utilisé dans les organisations. Il insinue que lorsque les employés ne se comportent pas comme on le souhaite, c'est qu'ils ont un problème : ils ne sont pas motivés. Le problème, c'est remployé, et non le cadre qui n'assume pas ses responsabilités ou la structure organisationnelle qui s'avère trop rigide ! Le concept de mobilisation s'adresse à l'organisation dans son fonctionnement, plutôt qu'à l'individu. Dans l'exemple rapporté plus haut, remployée et la chef d'équipe ont plusieurs comportements «motivés». Par contre, la mobilisation n'est pas suffisante. La mobilisation se veut une façon spécifique d'organiser la vie humaine en fonction d'un objectif particulier. Elle se traduira, comme nous le verrons plus loin, par des projets, des exercices ou des réalisations concrètes. Nous parlerons de la mobilisation de l'organisation tout entière.

¹ Meunier, P.-M. et Laflamme, M., *Dynamisme humain dans l'excellence organisationnelle*. Agence d'ARC, Montréal, 1987.