



BALISE

1^{er} Juin 2013

SALARIES

**Mesurer leur MOBILISATION...
pas seulement leur SATISFACTION**

L'entreprise avant-gardiste veut le bonheur et l'épanouissement de ses salariés. Elle y croit ; elle y contribue car elle est convaincue que chaque individu, heureux dans son travail, va donner le meilleur de lui-même, va se développer et favoriser le développement des autres... le tout contribuant à une performance globale accrue et durable.

MOBILISATION ou MOTIVATION ? ...ou SATISFACTION ?

La mobilisation constitue le concept le plus approprié pour couvrir cette double notion Bonheur / Epanouissement car elle la met en mouvement vers l'atteinte **d'objectifs collectifs**. Elle est porteuse de sens. Le concept de "satisfaction" au travail n'inclut pas cet aspect dynamique, cette idée de mouvement, de simulation, d'envie, qu'implique la mobilisation autour d'un défi collectif, le concept de motivation est plus dynamique, certes, mais ne concerne que l'individu autour de facteurs que celui-ci valorise, sans pour autant que ceci soit partagé par ses collègues.

Alors que les conditions de travail constituent généralement le vecteur de la motivation et de la satisfaction au travail, la mobilisation va au-delà de cet "environnement" et du climat social. Elle exige qu'il y ait du sens. Or, c'est la Stratégie de l'entreprise – dans la mesure où il y a participation à sa définition et adhésion aux orientations stratégiques choisies – ainsi que les Valeurs de l'entreprise qui vont nourrir le SENS du travail des salariés.

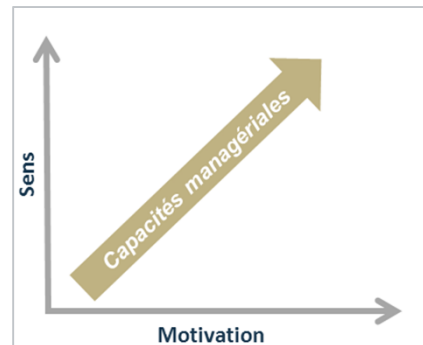
Mais toutefois, ceci ne suffit pas à maintenir le niveau de mobilisation des salariés dans la durée. Toutes les enquêtes qui mesurent le degré de mobilisation au sein des entreprises démontrent que la manière dont le management exerce son rôle est cruciale.

Le bonheur et l'épanouissement de l'individu au travail dépendent beaucoup de la façon dont les dirigeants et managers prennent les grandes décisions et les petites au quotidien, exercent leur autorité et utilisent (intelligemment si possible) les ressources de leurs collaborateurs.

MOBILISATION : DÉFINITION

La mobilisation est, in fine, une résultante de l'équation suivante :

$$\text{Mobilisation} = f(\text{Sens} \times \text{Motivation} \times \text{Capacités Managériales})$$



Le **Sens** est donné par le sentiment personnel d'accomplissement que l'on trouve dans son travail, par la clarté de la vision et des objectifs de l'entreprise, par l'adhésion aux valeurs effectivement vécues dans l'entreprise, et, finalement par le sentiment de fierté que l'on éprouve à travailler dans son entreprise.

La **Motivation** découle des conditions de travail, lesquelles favorisent ou défavorisent l'autonomie, la collaboration, la reconnaissance, le sentiment de confiance, etc...

Le **Rôle du Manager** est central dans la mobilisation : c'est à travers lui que le collaborateur s'approprie le projet porteur de sens ; c'est à lui d'être exemplaire quant à l'application effective des valeurs de l'entreprise ; par ailleurs, il peut favoriser l'émergence d'une grande partie des conditions propices à la motivation, même si les grandes politiques sont décidées à d'autres niveaux.

LA MOBILISATION : UNE RESULTANTE MESURABLE

L'entreprise avant-gardiste mesure la mobilisation de ses salariés de façon régulière, de la même façon qu'elle mesure le ROI d'un programme d'investissement, le ROE de ses fonds propres ou le niveau de satisfaction de ses clients.

Il va de soi que les résultats de cette mesure sont connus de tous (globalement et en détail pour chacune de ses composantes) et sont suivis d'un plan d'action.

ANDRÉ COUPET,
Paris Montréal Conseil



acoupet@capclient.com
www.capclient.com