



MOBILISATION ET NEUROSCIENCES

AIDEZ VOS GESTIONNAIRES À MOBILISER LES TROUPES !



CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés



Vos gestionnaires
occupent une position
clé dans votre organisation.
Ils se doivent de mettre
en place des conditions
favorables à la réussite
et à la mobilisation
de leur équipe.

Comment reconnaître un employé mobilisé ?

Un employé mobilisé prend la décision d'agir en fonction des objectifs et des priorités de l'organisation. C'est une personne qui a le désir de se surpasser !

Comprendre le fonctionnement du cerveau pour développer son leadership

Plusieurs émotions entrent en jeu lorsqu'il est question de la relation gestionnaire-employé. L'Institut du NeuroLeadership fait des études sur le cerveau appliquées aux situations de leadership en milieu de travail.

Les études nous apprennent que, lorsqu'un employé est exposé à une situation sociale, la réponse activée dans son cerveau diffère selon sa perception de la situation. Un sentiment de récompense contribue à influencer positivement sa prestation de travail, tandis qu'une perception de menace contribue à l'influencer négativement.

Saviez-vous que :

- Le cerveau traite les récompenses et les menaces de nature sociale avec la même intensité que celles de nature physique.
- La capacité à prendre des décisions, à résoudre des problèmes et à collaborer avec les autres est généralement diminuée quand une menace est perçue et augmentée quand une récompense est anticipée.
- Les stratégies favorables au cerveau seraient celles qui incitent à l'utiliser en respectant son fonctionnement naturel et en réduisant la dissonance et le stress.

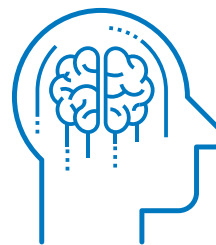
Un outil pour aider vos gestionnaires

Ces études ont inspiré une série de conférences livrées par l'Ordre des CRHA pour soutenir les professionnels RH dans l'accompagnement de leurs gestionnaires en matière de mobilisation. Les gestionnaires peuvent parfois avoir besoin de soutien lorsqu'il est question d'ajuster leurs pratiques de gestion. Cet outil vous permettra de mieux comprendre comment aider les gestionnaires de votre organisation à réduire la perception de menace et favoriser un sentiment de récompense chez leurs employés, de manière à augmenter leur mobilisation.

Cet outil ne prétend pas fournir une liste exhaustive des bonnes pratiques en la matière, mais il s'inscrit comme un point de départ inspirant pour votre accompagnement des gestionnaires. Vous y trouverez des pistes de réflexion et de bonnes pratiques tirées de la littérature et de l'expertise de professionnels.

Mobilisez les troupes en aidant vos gestionnaires à :

AFFIRMER CLAIREMENT LA VISION DE L'ORGANISATION



Le cerveau a besoin de savoir clairement ce qu'il en est, sans quoi il sera encouragé à faire des prédictions selon ce qu'il souhaite voir ou ce qu'il s'attend à voir. Ces prédictions peuvent être erronées et créer de fausses perceptions de menace.

Comportements recherchés chez les gestionnaires	Pistes de réflexion	Bonnes pratiques du CRHA/CRIA
Développer un langage commun et puissant dans l'organisation.	S'ils avaient un seul message à livrer, quel serait-il ?	• Soyez présent lors des réflexions stratégiques qui concernent le choix de la vision et conseillez les gestionnaires pour que celle-ci soit porteuse de sens pour l'ensemble des employés. • Conseillez vos gestionnaires quant au choix des mots pour la vision, en tenant compte des perceptions potentielles des employés. • Initiez vos gestionnaires au storytelling, une méthode puissante pour faire vivre une vision et inspirer les employés. • Incitez les gestionnaires à exprimer clairement leurs attentes à leur équipe pour ce qui est des résultats désirés.
Rester simple dans leur discours.	S'ils avaient seulement quelques secondes pour s'exprimer auprès des employés, quel message aurait le plus d'impact ?	• Aidez les gestionnaires à synthétiser leurs idées avant de s'adresser aux employés. • Revoyez la durée des rencontres d'équipe à la baisse pour que les participants demeurent actifs et alertes. • Écoutez le discours des gestionnaires et aidez-les à évaluer si le message porte bien leur intention. • Incitez les gestionnaires à évaluer leur propre humeur avant de s'adresser aux employés, car elle est contagieuse. • N'hésitez pas à faire intervenir un expert en communication de gestion ou en communication organisationnelle pour les cas plus complexes.
Répéter la vision.	Comment intégrer cette vision au langage et aux actions du quotidien ?	• Veillez à ce que la vision soit entendue, lue et ressentie le plus souvent possible. La répéter crée un sentiment de certitude qui encourage le succès. Par exemple : – Partagez la vision dans les communications écrites (intranet, formulaires organisationnels, etc.). – Aidez les gestionnaires à expliquer les liens entre la vision et les décisions organisationnelles. – Observez les pratiques de gestion et proposez aux gestionnaires des ajustements pour qu'elles reflètent davantage la vision.
Expliquer les changements.	Comment faire en sorte que les employés comprennent la décision et s'engagent dans le changement ?	• Aidez les gestionnaires à bâtir leur plan de communication. Sensibilisez-les à l'importance de leur expliquer les raisons avec transparence et authenticité. Par exemple en abordant : – les raisons du changement; – la compréhension des impacts du changement sur chacun; – l'écoute et les mesures de soutien offertes.

Mobilisez les troupes en aidant vos gestionnaires à :

INSISTER SUR LES LIENS ENTRE LA VISION ET LES VALEURS PERSONNELLES DES EMPLOYÉS



Lorsque le discours est en cohérence avec les valeurs qu'il exprime, il se connecte aux émotions positives et le cerveau renforce le sentiment de récompense. On génère alors du sens pour les employés, ce qui les incite à agir en cohérence avec la vision.

Comportements recherchés chez les gestionnaires	Pistes de réflexion	Bonnes pratiques du CRHA/CRIA
S'entourer de personnes qui partagent la vision.	Les valeurs des candidats potentiels sont-elles cohérentes avec celles véhiculées par l'organisation ?	• Intégrez aux canevas d'entrevues des questions abordant les valeurs. • Assurez-vous de fonder votre décision sur une discussion concrète et non sur des perceptions.
Aider les employés à s'approprier la vision de l'organisation.	En quoi cette vision touche-t-elle chaque employé personnellement ?	• Sensibilisez les gestionnaires à la nécessité primordiale de créer des liens significatifs avec leurs employés. • Prévoyez des possibilités d'interactions informelles entre les employés et les gestionnaires. • <i>Coachez</i> les gestionnaires pour les amener à adapter leur message à leurs différents interlocuteurs : en quoi la vision est-elle pertinente pour chacun des employés personnellement, et non seulement pour l'organisation ? • <i>Coachez</i> les gestionnaires pour qu'ils arrivent à avoir des conversations dans lesquelles les employés peuvent aussi discuter du sens qu'ils donnent à cette vision en lien avec leur mandat.
Accompagner les employés dans le changement.	Comment faciliter l'adhésion de tous ?	• Encouragez les employés à réfléchir aux impacts bénéfiques du changement sur eux et sur l'organisation. • Communiquez le message que les employés seront formés, aidés et soutenus tout au long de la transition et après. • Créez des occasions où les employés pourront parler du changement avec leur gestionnaire et poser leurs questions. • Aidez les gestionnaires à décomposer le changement en courtes étapes afin que les employés vivent fréquemment des succès et soient motivés à poursuivre dans la direction souhaitée.

Mobilisez les troupes en aidant vos gestionnaires à :

DÉVELOPPER DES HABITUDES



Le cerveau crée des habitudes pour économiser de l'énergie et faire en sorte d'en avoir en réserve pour les tâches plus exigeantes. Les habitudes permettent de créer des réflexes qui vont dans le sens des comportements attendus.

Comportements recherchés chez les gestionnaires

Pistes de réflexion

Bonnes pratiques du CRHA/CRIA

Sensibiliser les employés à adopter les comportements souhaités.

En quoi ces comportements contribuent-ils à la vision de l'organisation ?

- Traduisez la vision en comportements du quotidien observables pour chacun des postes de votre organisation et intégrez ces comportements à vos pratiques RH. Par exemple en les intégrant à :
 - la gestion de la performance;
 - la prévention en santé et sécurité du travail;
 - la rémunération;
 - les promotions.

Mettre en place des habitudes autour des comportements souhaités.

Comment modifier la routine du quotidien pour favoriser davantage les comportements souhaités ?

- Sondez les employés sur leurs idées pour faire vivre au quotidien la vision de l'organisation. Par exemple :
 - Pour mettre en place une culture d'inclusion, créez l'habitude de toujours aller chercher deux opinions de pairs avant de prendre une décision.
- Mandatez un employé responsable d'implanter la routine choisie et d'en assurer le suivi.
- Incitez les gestionnaires à récompenser les bons comportements. Les employés seront motivés à les répéter, ce qui favorisera la création d'habitudes.
- Développez un outil de mesure pour aider les gestionnaires à évaluer si les habitudes perdurent dans le temps.

Mobilisez les troupes en aidant vos gestionnaires à :

ÉVEILLER DES PASSIONS



La performance rime avec la confiance. Lorsque le cerveau sent qu'il a du contrôle sur son environnement et la possibilité de faire des choix, le sentiment de récompense est renforcé.

Comportements recherchés chez les gestionnaires

Pistes de réflexion

Bonnes pratiques du CRHA/CRIA

Permettre aux employés de prendre des risques dans un environnement sécuritaire.

Comment démontrer sa confiance envers les compétences de ses employés ?

- Sensibilisez les gestionnaires à la possibilité de donner de l'autonomie à leurs employés. Par exemple :
 - dans l'organisation de leur charge de travail;
 - dans la gestion de leurs heures de travail
 - dans la prise de décisions liées à leur travail.
- Sensibilisez les gestionnaires à l'importance de donner le droit à l'erreur aux employés en les amenant à réfléchir sur ce qu'ils ont appris.

Examiner les difficultés éprouvées.

Comment bien soutenir les employés lorsqu'ils éprouvent des contraintes dans leur travail ?

- Incitez les gestionnaires à effectuer un suivi régulier auprès de leurs employés pour répondre à leurs questions.
- Suggérez-leur de privilégier les interactions directes ou par téléphone plutôt que par courriel.
- Coachez-les afin qu'ils apprennent à formuler des questions ouvertes. Par exemple :
 - Quelles sont les difficultés que tu rencontres actuellement dans ce dossier ?
 - Qu'est-ce que ça prendrait pour rendre la tâche plus simple ?
 - De quelle façon pourrais-je te soutenir pour la suite ?

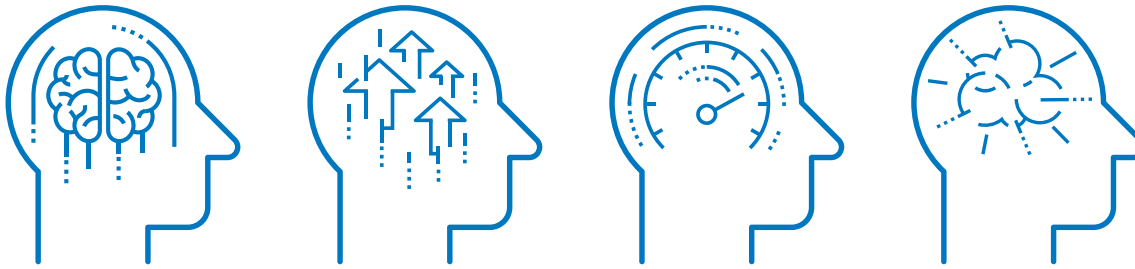
Récompenser les comportements recherchés.

Quels sont les comportements qui reflètent la vision et comment les encourager ?

- Coachez les gestionnaires pour qu'ils manifestent leur reconnaissance envers leurs employés. Il faut un plus grand nombre d'interactions positives pour contrer les impacts des interactions négatives qui durent plus longtemps dans notre corps et nos pensées.
- Assurez-vous que les gestionnaires récompensent les comportements recherchés. Par exemple par :
 - la gestion de la performance;
 - la rémunération;
 - les promotions;
 - la rétroaction positive;
 - l'octroi de responsabilités;
 - les conditions de travail personnalisées (horaire flexible, télétravail, etc.).
- Vérifiez que les récompenses sont communiquées clairement aux employés et qu'elles sont attribuées de façon juste et équitable.

Références :

Garms, E. (2014). *The Brain-Friendly Workplace : 5 Big Ideas From Neurosciences That Address Organizational Challenges*, ASTD Press.
McKee, A. (2017). *How To Be Happy At Work : The Power of Purpose, Hope and Friendship*, Harvard Business Review Press.
Rock, D. « SCARF: a Brain-based Model for Collaborating with and Influencing Others », *NeuroLeadership Journal*, 2008; (1).
Rock, D. (2009). *Your Brain at Work : Stratégies for Overcoming Distraction, Regaining Focus & Working Smarter All Day Long*, HarperCollins Publisher.



- A**FFIRMER CLAIREMENT LA VISION DE L'ORGANISATION
- I**NSISTER SUR LES LIENS ENTRE LA VISION ET LES VALEURS PERSONNELLES DES EMPLOYÉS
- D**ÉVELOPPER DES HABITUDES
- É**VEILLER DES PASSIONS



Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

1200, avenue McGill College, bureau 1400,
Montréal (Québec) H3B 4G7

514 879-1636 ou 1 800 214-1609

info@ordrecrha.org

ordrecrha.org