

Management - Les clefs de la réussite de la mobilisation de grandes équipes

Publié le 13/01/2021

La période actuelle est caractérisée par de profondes mutations, une concurrence internationale accrue et la nécessité d'innover en permanence. Parallèlement, il devient de plus en plus difficile de fidéliser, développer les talents et d'en attirer de nouveaux. Face à ces défis, la **capacité des managers à mobiliser les équipes devient crucial et complexe**.

La mobilisation se traduit par l'**engagement d'un collaborateur motivé** dont le comportement positif contribue à l'**atteinte d'objectifs personnels et communs**. Comment mobiliser les grandes équipes ? Quels outils et méthodes utiliser pour mobiliser les équipes ? Quel est le rôle des managers dans cette mobilisation ?

Afin de partager les bonnes pratiques de Directeurs de grandes entreprises, nous avons interrogé Didier Bove, DSI du Groupe VEOLIA et Didier Fleury, DSI du Groupe MACIF.


Synaxia Conseil vous partage dans cet article ses convictions et propose **les clés d'une mobilisation d'équipe réussie**.

Les méthodes et outils de mobilisation d'équipes

Pour motiver les collaborateurs, il est nécessaire de mettre en place des **conditions de travail favorables** à leur développement. Ainsi, pour établir une stratégie de mobilisation efficace, **plusieurs méthodes et outils sont à disposition** des managers :

#1 – Une communication transparente

Les collaborateurs apprécient d'être informés et avoir conscience des enjeux auxquels fait face l'entreprise et de ses ambitions futures pour se sentir impliqués.

 **Comment communiquer efficacement ?** En organisant des points d'échange courts et réguliers, comme le « stand-up meeting », un échange convivial d'une quinzaine de minutes. L'objectif de ce bref échange est de faire circuler au mieux l'information et de prendre le pouls des équipes. Chez Synaxia Conseil, nous utilisons cette méthode lors de comités projet afin de partager l'avancement des travaux et de répondre aux questions de façon à anticiper les risques. Tout cela, autour de gâteaux faits maison, pour plus de convivialité.

Didier Bove mobilise ainsi ses collaborateurs grâce à la mise en place de moyens digitaux, comme l'organisation de points de synchronisation quotidien par visioconférence afin de maintenir le lien : « *tout collaborateur doit être entendu au moins une fois par jour* ». Aussi, pour mobiliser concrètement les équipes et communiquer les objectifs communs de manière transparente, VEOLIA organise chaque


année un séminaire. Les échanges, lors des ateliers, rapprochent les équipes dispersées dans différentes régions du monde et permettent une meilleure communication.

« La préparation de ce séminaire, la richesse des échanges, la présence d'intervenants externes nous ont montré l'importance de ces moments pour rappeler l'alignement attendu entre la stratégie et les objectifs de VEOLIA. Cet événement, même organisé à distance, a réussi à mobiliser de nombreux collaborateurs, ce qui traduit son succès. »

La MACIF organise également des forums physiques et numériques pour mobiliser les équipes et communiquer ses objectifs. Selon Didier Fleury, *« la mobilisation passe par la communication : lorsque l'entreprise communique de manière transparente et montre l'exemple, les collaborateurs sont davantage engagés »*. Chaque collaborateur doit avoir un accès direct à son manager, qui doit se rendre accessible.

#2 – L'alignement des travaux et des programmes avec la stratégie

Pour répondre aux ambitions de l'entreprise, il est nécessaire d'aligner et décliner opérationnellement la stratégie en identifiant et recensant l'ensemble des actions, projets, programmes ou tout type de travaux avec les objectifs définis par la direction générale du groupe.


 *Comment aligner les travaux et les programmes avec la stratégie ?* Il convient d'identifier et recenser les projets, programmes ou encore travaux qui répondent aux objectifs stratégiques des business unit ou directions opérationnelles. Tout cela mit bout à bout, permet de vérifier que la moindre action et que les feuilles de routes des directions contribuent à l'avancement du plan stratégique. Il convient de pouvoir suivre et mesurer tout cela en s'appuyant sur les KPI successifs définis. Selon Didier Fleury, *« les résultats peuvent être observés au bout de 6 mois minimum »*. Un temps est nécessaire pour que les KPI prennent tout leur sens.

Didier Bove accorde également une grande importance aux KPI, *« fondamentaux pour mesurer les objectifs fixés et ainsi répondre à l'ambition de l'entreprise »*. Pour lui, l'important est d'identifier l'indicateur de départ, de le faire évoluer et de suivre cette évolution en mettant en place les actions concourantes à son amélioration.



#3 – La valorisation des initiatives

Il est important d'encourager les collaborateurs à essayer de nouvelles approches, à tester de nouvelles méthodes et à anticiper plutôt que subir. Favoriser la capacité d'initiative des collaborateurs est une démarche qui découle de la mise en place d'un climat de confiance et de bienveillance dans l'équipe.

 *Comment valoriser les initiatives ?* En récompensant les prises de risques et les initiatives, qu'elles soient suivies de succès ou non. En vantant chaque mois une initiative marquante au cours d'une réunion d'équipe.

Pour Didier Bove, DSI de VEOLIA, favoriser la prise d'initiatives est essentielle :


« Je souhaite responsabiliser les équipes et favoriser la prise d'initiatives. Par exemple, sur le thème de l'innovation, nous avons mis en place un système de provisionnement de jours ou des budgets, qui permettent à tout collaborateur de porter et mettre en place une initiative. »

Selon Didier Fleury, le manager est un « *leader serviteur* », son rôle est de donner du sens, d'être le plus transparent possible et de permettre à ses collaborateurs de réussir. Il doit inspirer confiance et mettre en place les bonnes conditions de travail pour ses collaborateurs.

« Mon but, en tant que manager, est que les collaborateurs réussissent. La confiance qu'un manager dégage, va inspirer les autres et leur permettre de réussir. »

#4 – Le feedback constructif

Un collaborateur aura toujours besoin de feedback constructif pour grandir et s'épanouir. Montrer de la reconnaissance en donnant du feedback, est une étape fondamentale pour valoriser les talents et les réussites de chacun, mobiliser une équipe et consolider les liens que les collaborateurs ont entre eux.

 *Comment donner du feedback ?* En organisant des rituels hebdomadaires de célébration des « quick wins » (*petites victoires*) pour reconnaître les efforts et les résultats de chaque membre de l'équipe. Les marques de reconnaissance du manager ou des collègues font partie intégrante d'une mobilisation réussie.



Le rôle du manager dans la mobilisation de grandes équipes

Selon les convictions de Synaxia Conseil ainsi que celles des deux directeurs SI interviewés, le rôle du manager est multiple. Il doit être capable de :

Définir la raison d'être et la décliner

La définition de la raison d'être et de la vision de l'entreprise contribue fortement à mobiliser les équipes. C'est un **réel levier pour embarquer et manager les collaborateurs**, selon Didier Bove.

La raison d'être de VEOLIA peut être définie comme la contribution de chaque collaborateur à une ambition commune. Afin d'imager l'importance de la raison d'être, Didier Bove nous donne la métaphore du phare :

« Le phare permet de rappeler la bonne direction et de maintenir le cap à suivre. Pour l'entreprise, c'est identique : les décisions prises et les projets retenus, doivent aller dans le sens de la raison d'être de l'entreprise et être alignés. »

Le rôle du manager est d'expliquer aux collaborateurs cette raison d'être, de leur **donner une vision claire et commune**. Didier Bove, avec l'aide de ses équipes, a décliné la raison d'être de VEOLIA, en construisant au niveau de la DSI groupe leur propre ambition, objectifs et projets. Il était important de

Janvier 2021 – Management, les clefs de la réussite de la mobilisation de grandes équipes

mettre en valeur son activité en dépassant l'idée qu'elle ne sert qu'à « taper des lignes de codes ou réparer des serveurs ».

Le manager doit également s'assurer du respect des valeurs de l'entreprise par les collaborateurs, les véhiculer en insufflant les bonnes pratiques. Afin de s'assurer de cela, Didier Bove a souhaité mettre en place un programme « *What Binds Us* », qui décline les valeurs globales de l'entreprise sous forme de grilles en une quinzaine d'actions. Cet outil permet de dicter l'attitude attendue des collaborateurs et contribue ainsi à l'alignement requis.

Donner du sens au travail

La raison d'être d'une entreprise se traduit également par le sens donné au travail. Chaque manager a la charge d'expliquer le sens du travail à ses collaborateurs. Un collaborateur sera plus motivé et mobilisé, s'il perçoit l'importance de son rôle et y attache un sens.

Didier Bove cite un exemple concret sur le sujet : le manager a la responsabilité de donner du sens au travail de chaque collaborateur, y compris celui, chez VEOLIA, qui soude les tuyaux pour faire passer l'eau courante :

« Chaque jour l'ensemble des collaborateurs contribuent à la réalisation d'un miracle : dans l'ensemble des foyers, lorsque l'on tourne le robinet, de l'eau potable y sort. »

Conclusion

Ainsi, nous avons pu mettre en évidence l'importance du rôle du manager dans la mobilisation de grandes équipes, grâce à la vision concrète des directeurs SI de VEOLIA et MACIF. Ils nous ont démontré que le manager dispose de multiples méthodes et outils qu'il peut utiliser, même à distance.

Le manager doit jouer un rôle dans la création d'un esprit d'équipe et d'un collectif, il doit prendre des décisions allant dans le sens du collectif. Selon Didier Fleury, « *le manager doit savoir adapter le dispositif à cette création de collectif. Il doit pouvoir se séparer de collaborateurs qui ne croient plus en ce collectif. Il y a une logique de transparence. Le plus important est de créer un collectif de personnes qui vivent et travaillent bien ensemble.* » En créant ce collectif de personnes et grâce au sens et la vision claire donnés par le manager, la confiance s'installe et est partagée avec les équipes. Ces-dernières se sentent ainsi responsabilisées et donc mobilisées.

Sources :

- <https://blog.cinaps.com/plutot-motive-implique-engage-mobilise/>
- <https://atmanco.com/fr/blog/capital-humain/comment-favoriser-mobilisation-personnel/>
- <https://travailtequilibre.com/2016/06/07/comment-favoriser-la-prise-dinitiatives/>
- <https://www.manager-go.com/management/dossiers-methodes/valoriser-ses-collaborateurs>