



LA MOBILISATION ORGANISATIONNELLE

CADRE DE RÉFÉRENCE

LA MOBILISATION ORGANISATIONNELLE :
FORCE MOTRICE DE NOTRE PERFORMANCE

Cette publication a été réalisée
par la Direction du développement des personnes
et des organisations
du Secrétariat du Conseil du Trésor
et produite par la Direction des communications.

Le genre masculin est utilisé dans le présent document,
dans le seul but d'alléger le texte.

Pour obtenir un exemplaire du document,
veuillez communiquer avec
la Direction du développement des personnes
et des organisations.

Secrétariat du Conseil du trésor
2^e étage, secteur 400
875, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 5R8
Téléphone : 418 643-0875, poste 4670

Vous pouvez obtenir de l'information au sujet
du Conseil du trésor et de son Secrétariat
en vous adressant à la Direction des communications
ou en consultant son site Web.

Direction des communications
Secrétariat du Conseil du trésor
5^e étage, secteur 500
875, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 5R8

Téléphone : 418 643-1529
Sans frais : 1 866 552-5158
Courriel : communication@sct.gouv.qc.ca
Site Web : www.tresor.gouv.qc.ca

Dépôt légal – Mai 2015
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN 978-2-550-73179-5 (en ligne)

Tous droits réservés pour tous les pays.

© Gouvernement du Québec – 2015



TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	IV
INTRODUCTION	1
OBJECTIFS	2
DÉFINITIONS ET CONCEPTS	3
PRINCIPES DIRECTEURS	5
MODÈLE DE MOBILISATION ORGANISATIONNELLE	7
RÔLES ET RESPONSABILITÉS	18
DÉMARCHE DE MOBILISATION ORGANISATIONNELLE	20
CONCLUSION	25
ANNEXE	26
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	36

REMERCIEMENTS

Le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) tient à reconnaître tous les efforts déployés dans l'élaboration du présent cadre de référence en mobilisation organisationnelle.

Ce document a été réalisé en collaboration avec différentes personnes qui œuvrent au sein de la fonction publique québécoise, dont les conseillères et conseillers en gestion des ressources humaines qui ont participé aux ateliers de sensibilisation sur la mobilisation. Par leur apport, ils ont contribué à l'adaptation du modèle de mobilisation organisationnelle et à la validation des contenus présentés dans le présent cadre de référence. Les commentaires et suggestions des représentants du sous-comité Mobilisation et santé du Forum des directrices et des directeurs des ressources humaines (FDRH) ont également permis de le bonifier.

Enfin, nos remerciements vont à Cynthia Perron, qui a coordonné la phase initiale des travaux relatifs au présent cadre de référence, ainsi qu'à Marie-Eve Bélanger, Sylvie Coulombe, Marie-Claude Gagnon et Claudine Simard, de la Direction du développement des personnes et des organisations du SCT, qui ont participé à la rédaction finale du document.

INTRODUCTION

La mobilisation a le pouvoir de faire rayonner une organisation en lui procurant des retombées multiples, que ce soit « au chapitre du maintien d'un bon climat de travail, de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre, de l'efficacité administrative, de la qualité des produits et services, de la satisfaction de la clientèle ou encore de la notoriété de l'organisation » (Politique-cadre de gestion des ressources humaines, Gouvernement du Québec, 2013, p. 29). De par les comportements qu'elle génère chez les employés, la mobilisation organisationnelle est une force motrice de performance au sein de la fonction publique québécoise.

En effet, la mobilisation du personnel « constitue l'un des facteurs les plus déterminants de la performance » (Gouvernement du Québec, 2013, p. 29) et, dans ce contexte, s'inscrit dans le courant de la gestion axée sur les résultats, mise en place par le Québec en 2000 avec l'adoption de la Loi sur l'administration publique (LRQ, chap. A-6.01). La présence et la contribution d'employés mobilisés peuvent faire la différence pour une organisation et devenir un atout dans l'exercice de la gestion axée sur les résultats. En somme, « l'efficacité de la gestion axée sur les résultats repose en grande partie sur les personnes qui la mettent en œuvre » (Guide sur la gestion axée sur les résultats, Gouvernement du Québec, 2014a, p. 9).

C'est dans ce contexte que l'importance de la mobilisation du personnel de la fonction publique a été reconnue et retenue comme une orientation prioritaire dans la [Politique-cadre de gestion des ressources humaines](#).

Le cadre de référence en mobilisation organisationnelle s'appuie sur les travaux de [Michel Tremblay, professeur titulaire aux HEC Montréal](#). Le choix du modèle présenté dans le présent cadre repose sur les résultats de l'ensemble des travaux effectués par M. Tremblay depuis plus de dix ans et portant sur la mobilisation dans les organisations québécoises.

Le cadre de référence précise les définitions et les concepts relatifs à la mobilisation organisationnelle, énonce des principes directeurs, présente le modèle suggéré pour la fonction publique québécoise et définit les rôles et responsabilités des différents acteurs. Il propose aussi une démarche sommaire de mobilisation organisationnelle afin de mettre en œuvre le modèle suggéré.

Le cadre répond à un besoin de soutien exprimé par les ministères et organismes (MO) au cours des activités de partage de bonnes pratiques et des consultations menées par le SCT. Enfin, soulignons que certains MO ont mis de l'avant, au cours des dernières années, des initiatives en matière de mobilisation du personnel. Ces initiatives revêtent diverses formes et touchent différents aspects de la mobilisation, comme le climat de travail, la qualité de vie au travail, la motivation et l'engagement. L'expérience découlant de ces initiatives a servi d'intrant et de piste de réflexion pour la rédaction du présent document.

OBJECTIFS

Le présent cadre de référence en mobilisation organisationnelle vise à soutenir les MO dans la mise en œuvre de l'orientation prioritaire portant sur la mobilisation du personnel, inscrite à la Politique-cadre de gestion des ressources humaines. Dans l'optique de la gestion axée sur les résultats, le cadre veut également soutenir les MO dans la mise en place de démarches structurées de mobilisation au sein des organisations.

Dans le modèle proposé, la mobilisation vise la performance organisationnelle. En ce sens, la mobilisation doit être considérée comme une démarche de gestion permettant l'atteinte des résultats attendus par l'organisation. Bien que souvent impartie aux directions des ressources humaines (DRH), la mobilisation organisationnelle, telle qu'elle est décrite dans le présent cadre, se situe à un niveau stratégique et organisationnel.

Par conséquent, le cadre de référence s'adresse d'abord aux sous-ministres et aux dirigeants d'organismes, ainsi qu'aux DRH des MO, qui auront pour rôle de soutenir la haute direction dans le déploiement d'un projet de mobilisation organisationnelle. Outre les sous-ministres, les dirigeants d'organismes et les DRH, le présent cadre s'adresse également aux gestionnaires des MO.

De façon plus précise, le cadre de référence poursuit les objectifs suivants :

- permettre à l'ensemble des MO de développer une compréhension commune du concept de mobilisation organisationnelle au sein de la fonction publique québécoise dans le but de créer une cohérence gouvernementale des actions et ce, dans un contexte de missions publiques et de services aux citoyens;
- promouvoir l'importance de la mobilisation organisationnelle afin de favoriser l'atteinte d'une plus grande performance organisationnelle;
- soutenir les MO dans la mise en place de conditions favorables à la mobilisation organisationnelle.

Pour ce faire, le cadre de référence propose :

- un modèle générique de mobilisation organisationnelle, qui peut être adapté aux réalités des MO, basé sur les pratiques qui favorisent le développement de milieux de travail mobilisateurs et propices à l'épanouissement professionnel;
- une démarche permettant d'orienter et de soutenir les MO dans la mise en place de moyens et le déploiement d'actions qui facilitent la mobilisation organisationnelle et qui sont en accord avec les différentes réalités des organisations.

DÉFINITIONS ET CONCEPTS

Afin d'assurer une compréhension et une cohérence à l'échelle gouvernementale, le cadre de référence en mobilisation organisationnelle requiert d'instaurer une terminologie commune et de dégager des éléments clés en lien avec la mobilisation. Les travaux de Tremblay et Wils (2005) ont principalement influencé les définitions et les concepts retenus dans ce cadre de référence.

LA MOBILISATION

La mobilisation, généralement associée à la synergie et la coopération, vise à optimiser l'équilibre entre la santé des personnes, soit le bien-être individuel et collectif, et la santé organisationnelle qui fait référence à la performance et à l'efficacité. De plus, le fait de mobiliser renvoie à la capacité de susciter chez des personnes certains comportements pouvant contribuer à la réalisation des objectifs attendus par l'organisation. À ce propos, l'une des dernières analyses sur le sujet (Podsakoff et al., 2009) révèle que les comportements de mobilisation ont, d'une part, des effets positifs importants sur la satisfaction de la clientèle ainsi que sur la productivité, et, d'autre part, réduisent de façon significative les départs volontaires des employés et le taux d'absentéisme.

Les travaux de Tremblay et Wils ont clarifié la notion de mobilisation. Ces auteurs mentionnent que la mobilisation se rapporte au « fait d'inciter les employés à travailler ensemble en vue de réaliser un objectif commun ou un projet collectif. La mobilisation est d'abord et avant tout un phénomène collectif ». Ainsi, « la majorité des employés rassemblent toutes leurs énergies pour accomplir une œuvre collective, alors chacun de ces employés est mobilisé parce qu'il met ses énergies individuelles à la disposition d'une cause commune » (Tremblay et Wils, 2005).

Aux fins du présent cadre de référence, la définition de la mobilisation élaborée par Tremblay et Wils a été retenue et modulée afin de l'adapter au contexte de la fonction publique québécoise. Ainsi, la mobilisation se définit comme « une masse critique d'employés qui accomplissent des actions bénéfiques aux bien-être des autres, de l'organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective » (Tremblay et Wils, 2005, p. 37-38).

LA DISTINCTION ENTRE LA MOBILISATION, LA MOTIVATION ET L'ENGAGEMENT

La distinction entre la mobilisation, la motivation et l'engagement s'avère importante puisque ces termes peuvent facilement être confondus.

La motivation peut se définir comme un ensemble de forces intérieures et extérieures qui poussent une personne à penser, à agir, à apprendre et à se développer (Deci et Ryan, 2008). Dans cet esprit, la motivation revêt un caractère individuel.

La mobilisation se distingue de la motivation et de la performance individuelle par l'adoption de certains comportements visant la collaboration et l'interaction avec les autres en vue d'atteindre un objectif commun. À cet égard, Tremblay et Wils différencient la mobilisation de la motivation par l'adoption de huit comportements :

- l'orientation vers les clients ;
- l'aide apportée aux autres (coopération avec les collègues) ;
- la facilitation interpersonnelle (aide, assistance, soutien aux autres) ;
- la coordination avec les autres ;
- l'amélioration continue ;
- l'esprit sportif (solidarité) ;
- la participation à la vie civique (réunions, activités sociales ou autres) ;
- la loyauté organisationnelle (soutien et défense de l'organisation).

Enfin, l'engagement se rapporte à un état d'esprit qui lie un employé à son travail ou à une organisation. Il se traduit par l'énergie et l'investissement émotionnel qu'un employé met dans l'accomplissement et la réalisation de son travail de même que dans la relation qu'il entretient avec son organisation. Comme la motivation, l'engagement est une attitude et constitue un préalable à la mobilisation.

LA MOBILISATION ORGANISATIONNELLE

Le modèle proposé dans le présent cadre de référence repose sur le concept de mobilisation organisationnelle.

La mobilisation organisationnelle réfère à une masse critique d'employés mobilisés qui mettent en commun leurs énergies et leurs capacités au service de l'accomplissement collectif de la mission de l'organisation. En somme, il faut que « les différentes entités structurelles de l'organisation (fonctions, équipes, services, unités administratives) réussissent à collaborer étroitement entre elles pour réaliser une œuvre collective qui va au-delà des intérêts propres à chacune des entités » (Tremblay et Wils, 2005, p. 46).

PRINCIPES DIRECTEURS

Les principes directeurs¹ décrits dans la présente section servent d'assise à l'instauration d'une dynamique de mobilisation organisationnelle. Les principes directeurs énoncent les comportements attendus et les éléments essentiels à considérer en vue de favoriser la mobilisation organisationnelle.

L'ENGAGEMENT ET LE LEADERSHIP DES SOUS-MINISTRES ET DES DIRIGEANTS D'ORGANISMES

L'engagement et le leadership des sous-ministres et des dirigeants d'organismes sont des facteurs déterminants de réussite de la mobilisation organisationnelle. L'appui de la haute direction doit se manifester par des actions qui soutiennent la mobilisation organisationnelle et qui dépassent la simple intention.

La mobilisation organisationnelle doit être perçue comme un intérêt affirmé et constant de la haute direction ; les employés doivent pouvoir constater, par des signes concrets et fréquents, que les sous-ministres et les dirigeants d'organismes valorisent la mobilisation.

L'ALIGNEMENT DES ACTIONS SUR LA MISSION ET LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Pour être porteurs de sens, les efforts de mobilisation organisationnelle doivent être alignés sur la mission, la vision, les valeurs et les orientations stratégiques de l'organisation, de même que sur les contextes organisationnels et gouvernementaux au sein desquels évoluent les employés.

La volonté de créer des conditions propices à la mobilisation organisationnelle revêt donc une double dimension : dans un premier temps, un rôle stratégique de gouvernance, assumé par les sous-ministres et les dirigeants d'organismes, et, dans un deuxième temps, un rôle opérationnel tenu par les gestionnaires auprès de leurs équipes de travail.

¹ Les principes directeurs s'inspirent de ceux énoncés dans le Cadre de référence en gestion de l'invalidité et de la réintégration (Gouvernement du Québec, 2014b) et dans le Cadre de référence en prévention : Gestion de la santé des personnes (Gouvernement du Québec, 2014c).

LA CORESPONSABILITÉ DES ACTEURS

La responsabilité d'instaurer un climat propice à la mobilisation organisationnelle doit être partagée entre l'ensemble des acteurs de l'organisation. D'une part, les hauts dirigeants assurent la cohérence des actions et des orientations stratégiques de l'organisation et encouragent l'adoption de pratiques de gestion favorisant la mobilisation organisationnelle. D'autre part, les gestionnaires contribuent à la mise en place de conditions de réussite de la mobilisation au sein de leur équipe de travail par des actions qui sont significatives pour les employés. Enfin, les employés contribuent au climat propice à la mobilisation en participant à la mise en œuvre de la mission de l'organisation dans un esprit de collaboration.

LA COHÉRENCE ET LA CONFIANCE : CONDITIONS ESSENTIELLES À L'ÉTABLISSEMENT D'UN CLIMAT PROPICE À LA MOBILISATION ORGANISATIONNELLE

La cohérence des actions et la confiance sont essentielles afin de générer un climat propice à la mobilisation organisationnelle. La confiance s'établit s'il y a cohérence entre les intentions et les actions annoncées par la haute direction et la mise en œuvre de ces actions. Les employés doivent en effet percevoir, en observant des actions tangibles, que l'organisation se préoccupe réellement de leur mobilisation, qu'elle les soutient et qu'elle considère leur contribution comme un apport stratégique important à la performance organisationnelle. Pour ce faire, les actions des dirigeants et des gestionnaires doivent être au diapason des principes qu'ils édictent en matière de mobilisation organisationnelle.

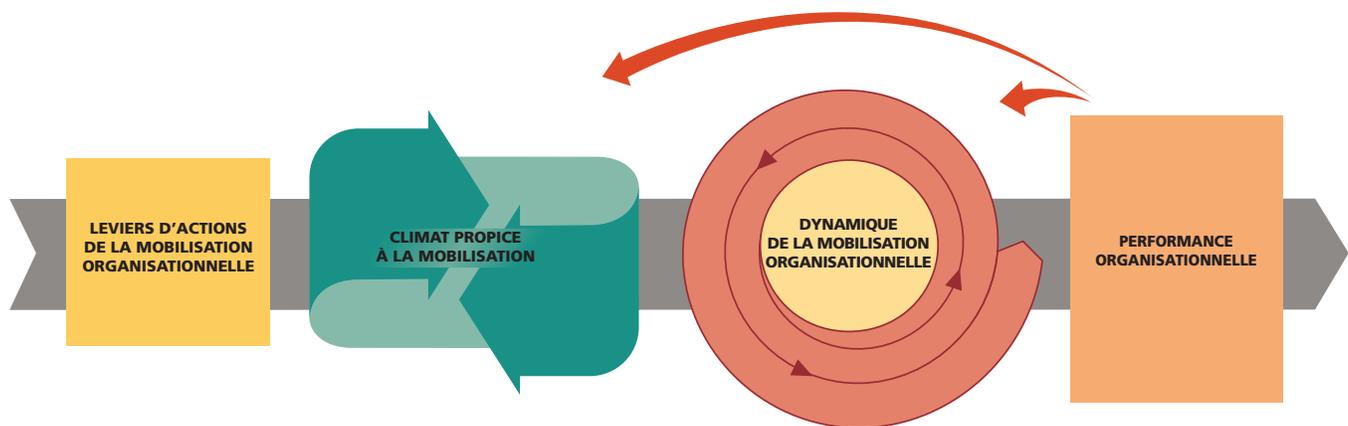
L'INSCRIPTION DES ACTIONS DANS UNE PERSPECTIVE D'AMÉLIORATION CONTINUE

Afin de garantir l'atteinte des objectifs stratégiques, l'organisation doit s'assurer de valider systématiquement les actions qui sont associées à la mobilisation organisationnelle. Pour ce faire, elle doit mettre en place, à cet égard, des processus d'amélioration continue et de suivi. Pour assurer l'efficacité de ces processus, les divers acteurs concernés doivent y prendre part.

MODÈLE DE MOBILISATION ORGANISATIONNELLE

Le présent cadre de référence propose un modèle de mobilisation organisationnelle inspiré de celui élaboré par Tremblay et Simard* (2005). Afin que ce modèle puisse s'appliquer au contexte et aux réalités des MO, il a été adapté, en collaboration avec ses auteurs et à partir d'échanges tenus avec des intervenants de la fonction publique.

Figure 1. Modèle de mobilisation organisationnelle de la fonction publique québécoise



* Inspiré du modèle présenté dans l'article de Tremblay et Simard, intitulé « La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorables basé sur la réciprocité », paru en 2005 dans la revue *Gestion*, vol. 30, n° 2, p. 62.

Le modèle proposé représente la mobilisation organisationnelle comme un processus qui repose sur deux principes expliquant la dynamique entre ses constituantes :

- le premier principe stipule que la mobilisation conduit à une plus grande performance organisationnelle (Podsakoff et al., 2009);
- le deuxième principe énonce que la performance organisationnelle entraîne des effets positifs sur le climat et la dynamique de la mobilisation organisationnelle (Tremblay et Simard, 2005).

Le modèle repose également sur « la prémisse que les employés se mobilisent lorsque plusieurs conditions favorables sont réunies » (Tremblay et Simard, 2005, p. 63). Pour ce faire, les constituantes du modèle s'influencent réciproquement et l'ensemble des interactions contribue à la mise en place de conditions propices à la mobilisation organisationnelle. Le modèle met donc en évidence le caractère dynamique et non linéaire de la mobilisation organisationnelle (Tremblay et Simard, 2005); les constituantes du modèle ne peuvent donc être garantes individuellement de la mobilisation du personnel et des équipes.

Les quatre constituantes principales du modèle de mobilisation organisationnelle sont les suivantes :

1. les leviers d'actions de la mobilisation organisationnelle ;
2. le climat propice à la mobilisation ;
3. la dynamique de la mobilisation organisationnelle ;
4. la performance organisationnelle.

PREMIÈRE CONSTITUANTE DU MODÈLE LES LEVIERS D' ACTIONS²

LEVIERS D' ACTIONS DE LA MOBILISATION ORGANISATIONNELLE

Mission, vision, valeurs,
objectifs stratégiques
+
Leadership des gestionnaires
+
Pratiques de GRH
+
Organisation du travail

Les leviers d'actions de la mobilisation organisationnelle permettent à l'organisation de réunir les conditions favorables à l'établissement d'un climat propice à la mobilisation. Ces leviers sont concomitants et complémentaires. Ils aident l'organisation à agir concrètement et directement sur les facteurs qui contribuent à rendre le milieu de travail plus mobilisant. De plus, l'activation de l'ensemble des leviers aura un effet plus important sur le climat propice à la mobilisation que l'utilisation d'un seul levier d'actions.

Dans le contexte du présent cadre de référence, quatre leviers d'actions de la mobilisation organisationnelle ont été définis :

- la mission, la vision, les valeurs et les objectifs stratégiques ;
- le leadership des gestionnaires ;
- les pratiques de gestion des ressources humaines ;
- l'organisation du travail.

LA MISSION, LA VISION, LES VALEURS ET LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE L'ORGANISATION

Ce levier réfère à l'adhésion des employés à la mission, la vision, les valeurs et les objectifs stratégiques de l'organisation.

Plus particulièrement, la mission contribue à la mobilisation organisationnelle en orientant les efforts individuels vers une finalité commune qui permet de transcender les intérêts personnels. La mission permet de donner un sens au travail accompli quotidiennement par les employés et par les équipes de travail.

Une vision organisationnelle claire et partagée donne également un sens aux actions que l'on pose, et, par le fait même, elle a un effet mobilisateur parce qu'elle agit sur l'engagement des employés en permettant l'atteinte d'un objectif collectif (Dvir et al., 2004, cité dans Tremblay et al., 2005). Pour être mobilisatrice et cohérente, la vision doit être liée à la mission, aux valeurs et aux objectifs stratégiques.

Les valeurs sont liées aux comportements prioritaires et aux principes importants sur lesquels repose la vision de l'organisation. L'adhésion aux valeurs de l'organisation sera favorisée par des pratiques de communication qui permettent aux employés de constater quotidiennement que les actions et les décisions des dirigeants sont en cohérence avec les valeurs véhiculées par l'organisation.

2 Cette section est inspirée des travaux de Tremblay et al., 2005.

Enfin, les objectifs stratégiques fournissent des repères permettant d'évaluer et de mesurer l'atteinte des résultats organisationnels. Dans le contexte de la fonction publique québécoise, en conformité avec la Loi sur l'administration publique, les objectifs organisationnels sont énoncés dans le cadre gouvernemental de gestion et, plus particulièrement, dans le plan stratégique, qui intègre la présentation des orientations stratégiques, des objectifs et des axes d'intervention retenus par l'organisation.

LE LEADERSHIP DES GESTIONNAIRES

Le leadership des gestionnaires est un important levier d'actions de la mobilisation organisationnelle. Les gestionnaires disposent en effet de plusieurs moyens permettant d'accroître la mobilisation au sein de leur équipe de travail, notamment en matière d'organisation du travail, de développement du personnel ou de gestion de la performance et des contributions. En ce sens, le leadership de proximité exercé par les gestionnaires auprès de leurs équipes constitue un facteur essentiel de la mobilisation organisationnelle. De plus, il est reconnu que les équipes de travail sont considérées comme les premiers lieux d'appartenance et de solidarité au sein d'une organisation (Gouvernement du Québec, 2013).

Dans ce contexte, afin de favoriser l'établissement d'un climat mobilisateur au sein des équipes de travail, le développement des compétences des gestionnaires et, plus particulièrement, le développement de leur compétence en matière de mobilisation, doivent être une priorité pour l'organisation. À cet effet, soulignons également que la mobilisation a été retenue comme compétence clé du Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise (Gouvernement du Québec, 2012).

LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les bonnes pratiques de gestion des ressources humaines sont considérées comme stratégiques pour l'organisation de par leur capacité à influencer positivement les conditions propices à la mobilisation organisationnelle. Elles sont complémentaires aux autres leviers d'actions de la mobilisation organisationnelle.

Plusieurs moyens peuvent être élaborés et mis de l'avant au sein de l'organisation, par exemple :

- le développement et le soutien des gestionnaires ;
- des stratégies d'attraction et de rétention efficaces et novatrices ;
- l'instauration de pratiques de reconnaissance ;
- le partage de l'information au sein de l'unité de travail et de l'organisation ;
- la gestion de la performance et des contributions ;
- le développement de compétences qui tiennent compte des réalités organisationnelles et des besoins des employés.

En somme, ces pratiques visent à susciter et à soutenir la capacité des employés à se mobiliser.

L'ORGANISATION DU TRAVAIL

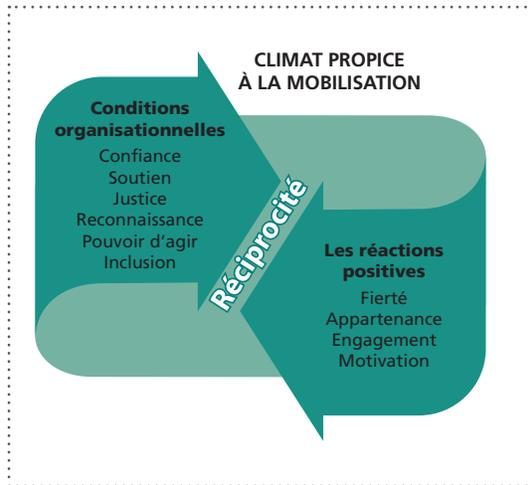
L'organisation du travail peut être définie comme la répartition et la coordination des tâches et activités d'une unité ou entre unités de travail dans un temps et un lieu donnés (Roy et Audet, 2002). Elle peut être déclinée en deux dimensions : l'organisation prescrite et l'organisation réelle du travail. L'organisation prescrite du travail correspond aux tâches formelles à effectuer pour atteindre les objectifs de l'organisation (description de tâches). L'organisation réelle du travail se définit par les pratiques et moyens développés par les employés pour pallier les imprévus, les lacunes ou les écueils du travail prescrit (Maranda, 1995, citée dans Simard, 2009, p. 126).

Plus l'environnement de travail sera animé par des échanges axés sur la participation des employés à l'atteinte de la performance organisationnelle, plus les employés seront enclins à adopter des comportements de coopération qui favorisent la mobilisation organisationnelle (Tremblay et al., 2005). L'organisation réelle du travail sera, dès lors, bonifiée par la collaboration développée entre les employés. Par conséquent, la contribution d'une équipe de travail mobilisée permettra d'optimiser la performance de l'unité et, ultimement, de l'organisation.

Au sein de la fonction publique, plusieurs acteurs sont concernés par l'organisation du travail, notamment la DRH, dans la mise en œuvre des processus qui y sont liés, et la haute direction, lorsque des orientations sont émises à cet égard.

Les gestionnaires sont également interpellés par l'organisation du travail. En étant près de l'environnement de travail quotidien de leurs employés, c'est-à-dire près de l'organisation réelle du travail, les gestionnaires sont en mesure d'influencer les comportements de mobilisation par leurs pratiques de gestion. Ils peuvent, par exemple, présenter les objectifs de l'unité et les attentes afférentes de l'organisation. Ils doivent aussi prendre en compte la dimension formelle du travail, afin que les employés connaissent les tâches qui leurs sont confiées, les attentes qui y sont rattachées et le lien avec les objectifs de l'unité.

DEUXIÈME CONSTITUANTE DU MODÈLE LE CLIMAT PROPICE À LA MOBILISATION



L'activation des leviers d'actions de la mobilisation organisationnelle favorise la mise en place de conditions favorables à l'émergence de comportements de mobilisation. Les conditions organisationnelles sont créées par les interactions positives entre les différents acteurs de l'organisation. La responsabilité de mettre en place les conditions organisationnelles appartient donc à l'ensemble des acteurs de l'organisation.

Plus les employés établiront de relations harmonieuses avec les personnes avec lesquelles ils interagissent au travail, plus ils seront enclins à adopter des comportements qui seront bénéfiques aux autres et à l'organisation. Ainsi, un climat propice à la mobilisation s'appuie, d'une part, sur des relations interpersonnelles positives au sein de l'organisation et, d'autre part, sur la mise en place de conditions organisationnelles favorables à la mobilisation organisationnelle.

LES CONDITIONS ORGANISATIONNELLES ESSENTIELLES

Le climat propice à la mobilisation est tributaire des conditions mises en place par l'organisation et de leurs effets sur les employés. Pour créer un climat propice à la mobilisation, l'organisation doit réunir les conditions suivantes : la confiance, le soutien, la justice, la reconnaissance, le pouvoir d'agir et l'inclusion (Tremblay et Simard, 2005).

La confiance est au cœur de l'instauration d'un climat propice à la mobilisation. Sans un lien de confiance envers l'organisation et entre les personnes, les communications et les échanges pourront difficilement être empreints de soutien et de reconnaissance.

Le soutien de l'organisation, du supérieur immédiat et des collègues de travail accroît les réactions positives des employés, comme le développement d'un sentiment d'appartenance et de confiance. Si le soutien se manifeste quotidiennement par des gestes concrets, l'employé se sentira plus enclin à adopter des comportements de réciprocité qui seront favorables aux autres et à l'organisation.

La justice se manifeste lorsqu'une personne a le sentiment d'être considérée avec équité et respect par l'organisation et ses représentants, ainsi que dans ses rapports avec ses collègues. Le sentiment de justice peut également survenir lorsqu'une personne estime que les procédures décisionnelles respectent les règles énoncées ou si elle est témoin ou entend parler de traitements justes et équitables à l'égard d'autres personnes.



La reconnaissance est la quatrième condition essentielle à l'instauration d'un climat propice à la mobilisation. Elle fait référence à la notion que les employés se mobiliseront plus fortement s'ils ont la conviction que leurs compétences sont mises à profit et que leur travail et leurs efforts sont reconnus, appréciés et valorisés.

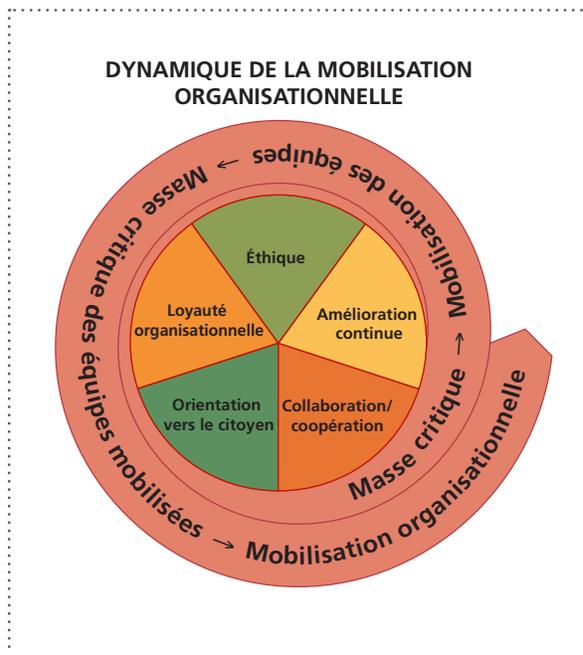
La cinquième condition est le pouvoir d'agir qui se rapporte à l'idée que les employés seront plus susceptibles d'adopter certains comportements de mobilisation s'ils ont la perception et le sentiment qu'ils possèdent les capacités de même que les possibilités d'agir afin de changer les choses et que leur travail est significatif et utile.

Enfin, l'inclusion se manifeste lorsque l'employé se sent membre à part entière d'une équipe et d'une organisation. Il adoptera ainsi plus facilement des comportements de mobilisation et il sera plus enclin à se soucier davantage du bien-être des autres et de l'atteinte des objectifs organisationnels.

LES RÉACTIONS POSITIVES DES ACTEURS DE L'ORGANISATION

En présence de conditions organisationnelles favorables à la mobilisation, l'ensemble des acteurs de l'organisation pourra manifester des réactions positives variées qui se traduiront par des comportements volontaires de mobilisation. Par exemple, la fierté, le sentiment d'appartenance, l'engagement et la motivation au travail représentent des façons pour les différents acteurs (employés, gestionnaires, etc.) de répondre positivement aux conditions organisationnelles présentes. C'est donc la réciprocité entre les réactions positives des différents acteurs de l'organisation et les conditions organisationnelles essentielles qui permet l'instauration d'un climat propice à la mobilisation organisationnelle.

TROISIÈME CONSTITUANTE DU MODÈLE LA DYNAMIQUE DE LA MOBILISATION ORGANISATIONNELLE.



L'instauration d'un climat propice à la mobilisation a comme effet de favoriser l'apparition de comportements de mobilisation. Illustrée à l'aide d'un effet de spirale, cette dynamique de la mobilisation organisationnelle débute par le développement de comportements individuels de mobilisation chez les employés.

Pour évoluer vers une plus grande mobilisation au sein d'une équipe, une masse critique d'employés ayant développé des comportements de mobilisation doit aligner ses efforts afin de réaliser un projet commun qui dépasse les intérêts personnels. Il s'agit alors de la mobilisation de l'équipe. Puis, une masse critique d'équipes mobilisées au sein de l'organisation, qui collaborent à l'accomplissement de la mission, génère la mobilisation organisationnelle.

L'évolution de ces comportements vers la mobilisation des équipes, puis vers la mobilisation organisationnelle, nécessite de passer d'une logique de contribution individuelle à une logique de contribution collective, puis organisationnelle (Tremblay et Wils, 2005).

Les comportements de mobilisation retenus pour les besoins du présent cadre reposent en partie sur les travaux de Tremblay et Wils (2005). Compte tenu du contexte de la fonction publique, le choix des comportements s'appuie également sur les règles d'éthiques et sur les valeurs de l'administration publique, énoncées dans le document intitulé L'Éthique dans la fonction publique québécoise (Gouvernement du Québec, 2003), de même que sur les principes énoncés dans la Loi sur l'administration publique (LRQ, chap. A-6.01) et dans la Loi sur la fonction publique (LRQ, chap. F-3.1.1).

Cinq comportements prioritaires ont été définis :

Orientation vers le citoyen : En vertu de l'article 2 de la Loi sur la fonction publique, « La fonction publique a pour mission de fournir au public les services de qualité auxquels il a droit, de mettre en œuvre les politiques établies par l'autorité constituée et d'assurer la réalisation des autres objectifs de l'État » (Loi sur la fonction publique, LRQ, chap. F-3.1.1). La fonction publique doit donc remplir sa mission, non seulement avec efficacité, mais aussi dans le respect des valeurs fondamentales. Dans ce contexte, un employé mobilisé agit de façon respectueuse envers le citoyen (courtoisie, écoute et discrétion) en tient compte des obligations liées aux politiques et aux objectifs de l'État.

Éthique : L'employé comprend son rôle professionnel et se responsabilise à l'égard de celui-ci et de la mission de l'organisation. Ainsi, il respecte les règles d'éthique et il concrétise dans son travail quotidien les valeurs fondamentales de l'administration publique (Gouvernement du Québec, 2003). L'employé mobilisé agit donc de manière compétente, impartiale, intègre, loyale et respectueuse.

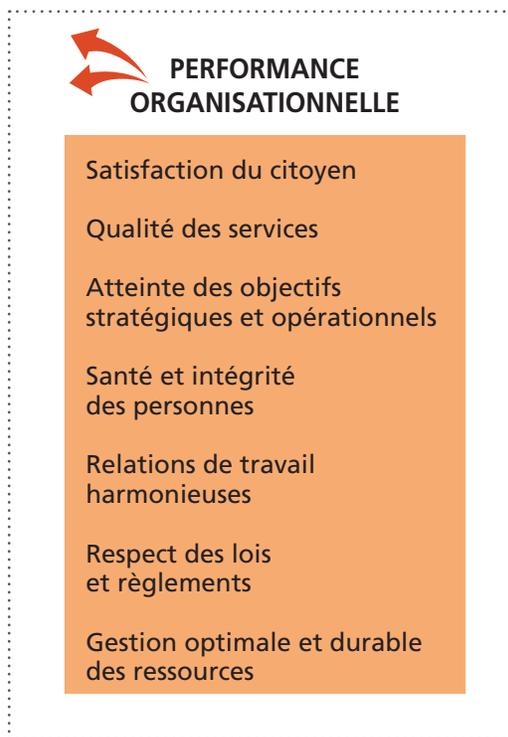
Amélioration continue : L'employé amène des pistes d'amélioration dans son travail, est ouvert au changement et propose des nouvelles façons de faire pour son unité, dans une optique d'amélioration continue de la performance organisationnelle (Gouvernement du Québec, 2014a).

Loyauté organisationnelle : L'employé est un bon représentant de son organisation et de la fonction publique auprès du citoyen. En ce sens, il sait défendre les intérêts de son employeur (Gouvernement du Québec, 2003). De plus, selon l'article 2 de la Loi sur la fonction publique, il agit en tenant compte des obligations liées aux politiques établies par l'autorité constituée et en assurant la réalisation des autres objectifs de l'État (LRQ, chap. F-3.1.1).

Collaboration/coopération : L'employé sait aider ses collègues afin, entre autres, de les rendre plus performants (Tremblay et Wils, 2005) dans l'atteinte des objectifs organisationnels.

En plus des cinq comportements prioritaires définis, d'autres comportements de mobilisation pourraient être ajoutés afin de refléter les réalités et la mission des MO.

QUATRIÈME CONSTITUANTE DU MODÈLE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE



Selon le modèle proposé dans le présent cadre de référence, la mobilisation est une force motrice permettant d'atteindre une performance organisationnelle optimale. La performance organisationnelle est tributaire de l'activation des leviers d'actions décrits précédemment et de l'instauration d'un climat propice à la mobilisation. La performance organisationnelle est, en somme, la résultante d'une dynamique de mobilisation organisationnelle réussie.

La performance organisationnelle réfère à l'atteinte des objectifs stratégiques priorités par la haute direction. Considérant que les MO doivent assurer une pérennité et une qualité des services aux citoyens, tout en atteignant des résultats qui s'inscrivent dans les principes et obligations prescrits par la Loi sur l'administration publique, ci-après appelée « LAP » (LRQ, chap. A-6.01), le modèle proposé s'appuie sur le postulat qu'une mobilisation organisationnelle réussie entraînera des résultats probants sur la performance organisationnelle.

Plus précisément, l'article 1 de la LAP prescrit des obligations gouvernementales et « instaure [...] un cadre de gestion axé sur les résultats et sur le respect du principe de la transparence » (LAP, art. 1). Par ailleurs, l'article 2 de la LAP stipule que le cadre de gestion gouvernementale concourt à plusieurs objectifs, dont celui d'effectuer « une reddition de comptes qui porte sur la performance dans l'atteinte des résultats » (LAP, art. 2, alinéa 5). De plus, l'article 8 prescrit que « chaque ministère et organisme doit établir un plan stratégique couvrant une période de plus d'une année » (LAP, art. 8). L'article 9 précise qu'un plan stratégique doit comporter plusieurs éléments, dont « les indicateurs de performance utilisés pour mesurer l'atteinte des résultats » (LAP, art. 9, alinéa 5).



Dans le modèle proposé et en conformité avec les obligations de la LAP, la performance organisationnelle peut être évaluée au moyen des indicateurs suivants :

- la satisfaction du citoyen ;
- la qualité des services offerts ;
- l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels ;
- la santé et l'intégrité des personnes ;
- les relations de travail harmonieuses ;
- le respect des lois et des règlements ;
- la gestion optimale et durable des ressources.

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Dans une optique de bonne gouvernance et afin d'assurer la cohérence et la complémentarité des actions associées à la mobilisation organisationnelle, une description générique des rôles et des responsabilités est proposée. Bien que tous aient une responsabilité partagée dans la mobilisation organisationnelle, chacun des acteurs est toutefois amené à jouer un rôle qui lui est propre et à assumer des responsabilités particulières. Par conséquent, les définitions des rôles peuvent varier selon le contexte organisationnel.

SOUS-MINISTRE OU DIRIGEANT D'ORGANISME

- Promouvoir la mobilisation organisationnelle dans les pratiques de gestion et veiller à l'application de ses principes directeurs
- Favoriser l'adhésion du personnel à la mission, à la vision, aux valeurs et aux objectifs stratégiques de l'organisation, en communiquant de façon claire et régulière les attentes de l'organisation
- Soutenir et responsabiliser tous les niveaux hiérarchiques, en signifiant des orientations et des attentes claires aux gestionnaires de l'organisation au regard de l'adoption de pratiques de gestion favorisant la mobilisation organisationnelle
- Appuyer les initiatives ainsi que les interventions des gestionnaires et de la direction des ressources humaines en matière de mobilisation organisationnelle
- Allouer les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à la mobilisation organisationnelle

GESTIONNAIRE

- Comprendre et s'approprier le cadre de référence en mobilisation organisationnelle
- Mettre en œuvre les orientations, les attentes et les actions prioritaires par le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme visant à encourager l'adoption de pratiques de gestion qui favoriseront la mobilisation organisationnelle
- S'investir dans les efforts déployés par l'organisation afin de créer un milieu de travail propice au développement de comportements de mobilisation organisationnelle
- Adopter au sein de son équipe des pratiques de gestion qui favorisent la mobilisation organisationnelle et qui intègrent les actions repères présentées dans le Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise (Gouvernement du Québec, 2012)

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

- Promouvoir le cadre de référence au sein de l'organisation et sensibiliser les différents acteurs aux effets bénéfiques de la mobilisation organisationnelle sur la performance des personnes et de l'organisation
- Conseiller le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme en matière d'orientations, d'attentes et d'actions à privilégier pour encourager l'adoption de pratiques de gestion qui favorisent la mobilisation organisationnelle
- Offrir aux gestionnaires les outils et le soutien (accompagnement et conseils) nécessaires afin de développer des pratiques de gestion en lien avec la mobilisation organisationnelle
- Participer à l'identification et à la valorisation des bonnes pratiques en matière de mobilisation organisationnelle

EMPLOYÉ

- Participer à l'instauration d'un climat propice à la mobilisation en :
 - exprimant ses besoins et ses attentes et en s'engageant dans l'amélioration et la réussite des activités liées à la démarche de mobilisation organisationnelle ;
 - contribuant aux comités, aux réunions de même qu'aux activités d'information et de consultation qui lui sont proposés ;
 - offrant sa collaboration et son soutien à ses collègues et à son supérieur ;
 - partageant ses expériences et ses apprentissages avec ses collègues et les nouveaux employés.
- Faire preuve de proactivité dans les services offerts aux citoyens
- Valoriser les comportements favorables à la mobilisation organisationnelle

DÉMARCHE DE MOBILISATION ORGANISATIONNELLE

Le présent cadre de référence propose une démarche sommaire de mobilisation organisationnelle. Rappelons qu'une telle démarche s'inscrit dans une approche stratégique et s'intègre aux objectifs et aux processus de l'organisation.

Selon Tremblay, l'un des facteurs de réussite de la démarche repose sur la mise en place d'un dispositif ou d'un mécanisme de suivi qui permettra de veiller à la réalisation des diverses étapes et d'assurer ensuite la pérennité des résultats de la démarche. Ce suivi peut être assuré par un comité dédié à la mobilisation ou être inscrit à l'ordre du jour d'un comité déjà existant (comité de gestion ou autre).

Les étapes expliquées ci-après constituent plus précisément des points de référence préalables qui pourront être adaptés selon les priorités organisationnelles ou la stratégie de mobilisation déjà mise en place.

La mobilisation organisationnelle : une démarche en continu

Une démarche de mobilisation organisationnelle peut s'étendre dans un horizon de moyen ou de long terme. Elle se construit graduellement, en s'appuyant sur des efforts soutenus et constants.

Les principales étapes proposées sont les suivantes :

- ÉTAPE 1 PRÉPARER ET AMORCER LA DÉMARCHE DE MOBILISATION ORGANISATIONNELLE**
- ▼
- ÉTAPE 2 ÉVALUER LES LEVIERS D' ACTIONS DE LA MOBILISATION ORGANISATIONNELLE**
- ▼
- ÉTAPE 3 FAIRE RAPPORT DE L'ÉVALUATION AU SOUS-MINISTRE OU AU DIRIGEANT D'ORGANISME ET AUX GESTIONNAIRES**
- ▼
- ÉTAPE 4 ÉLABORER UN PLAN D'ACTION**
- ▼
- ÉTAPE 5 METTRE EN ŒUVRE LE PLAN D'ACTION**
- ▼
- ÉTAPE 6 EFFECTUER UN SUIVI EN CONTINU DU PLAN D'ACTION**

ÉTAPE 1

PRÉPARER ET AMORCER UNE DÉMARCHÉ DE MOBILISATION ORGANISATIONNELLE

Une démarche de mobilisation organisationnelle doit découler d'une volonté et d'un engagement clairs du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme. Avec l'apport essentiel de la direction des ressources humaines et de différents acteurs concernés au sein de l'organisation, le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme doit décider de mettre en œuvre une telle démarche.

Pour le soutenir dans cette décision, la DRH et les différents acteurs concernés doivent :

- ***Obtenir un accord de principe du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme afin de procéder à l'analyse de la pertinence d'entreprendre une démarche de mobilisation organisationnelle***

Pour obtenir l'accord de principe du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme, la haute direction devrait être sensibilisée au modèle de mobilisation organisationnelle.

- ***Analyser la pertinence et la faisabilité de s'engager dans la mise en œuvre d'une telle démarche***

- Quel est le contexte organisationnel actuel? Comment se prête-t-il à une démarche de mobilisation organisationnelle?
- Quels sont les enjeux stratégiques actuels?
- Qu'est-ce qui peut faire obstacle à une démarche de mobilisation organisationnelle?
- Quelles sont les ressources financières, matérielles et humaines à allouer afin de réaliser une démarche de mobilisation organisationnelle?
- Quels bénéfices peut-on retirer d'un engagement dans une telle démarche?
- Comment une démarche de mobilisation organisationnelle peut-elle constituer un appui à la réalisation des objectifs stratégiques?
- Quel est l'état de situation en matière de démarches de mobilisation antérieures?

- ***Aligner la démarche de mobilisation organisationnelle sur les priorités organisationnelles en tenant compte du contexte actuel de l'organisation***

Une vue d'ensemble des différents projets en cours et à venir est requise afin de cerner le contexte dans lequel la démarche de mobilisation organisationnelle s'inscrit. La démarche doit également tenir compte des pratiques organisationnelles actuelles en matière de mobilisation (succès et échecs). Par exemple, une organisation déjà engagée dans un processus de certification en santé ou d'évaluation du climat de travail devrait évaluer la pertinence de conduire une démarche de mobilisation organisationnelle. Enfin, cette démarche doit être cohérente avec les enjeux stratégiques, la vision et la mission de l'organisation, afin de demeurer un élément porteur de sens pour les personnes concernées.

ÉTAPE 2

ÉVALUER LES LEVIERS D' ACTIONS DE LA MOBILISATION ORGANISATIONNELLE

Cette étape vise à situer l'organisation relativement aux quatre leviers d'actions de la mobilisation organisationnelle. L'évaluation des leviers d'actions permet de prendre connaissance des efforts déjà déployés et d'identifier les zones de performance, les zones de vigilance ou les améliorations à envisager.

L'évaluation porte sur les quatre leviers d'actions du modèle de mobilisation organisationnelle :

- la mission, la vision, les valeurs et les objectifs stratégiques de l'organisation ;
- le leadership des gestionnaires ;
- les pratiques de gestion des ressources humaines ;
- l'organisation du travail.

○ *Réaliser un portrait des leviers d'actions de la mobilisation organisationnelle*

Pour réaliser cette étape, un outil prenant la forme d'un questionnaire diagnostique est annexé au présent document. Cet outil propose d'évaluer des énoncés en vue de décrire l'état de situation des leviers d'actions de la mobilisation organisationnelle. Idéalement, cet outil devrait être rempli par différents acteurs au sein de l'organisation (DRH, gestionnaires, employés, etc.).

De plus, d'autres moyens peuvent être utilisés pour réaliser un portrait des leviers d'actions de la mobilisation organisationnelle, comme les suivants :

- Collecte et analyse de l'information de gestion et de statistiques portant sur la main-d'œuvre :
 - Absentéisme ou toute donnée concernant la santé au travail ;
 - Roulement (mobilité) du personnel ;
 - Ancienneté dans les fonctions ;
 - Utilisation du programme d'aide aux employés (nombre de consultations, motifs, etc.) ;
 - Résultats d'enquêtes déjà disponibles (satisfaction au travail, qualité de vie au travail, etc.) ;
 - Qualité des relations de travail (nombre de griefs, nombre de sanctions disciplinaires, motifs, etc.) ;
 - Performance organisationnelle (qualité du service à la clientèle, niveau d'atteinte des objectifs organisationnels, etc.).
- Évaluation du leadership des gestionnaires à l'aide de différents outils tels que TRIMA, INSIGHTS, etc. ;
- Consultations auprès des employés et des gestionnaires ;
- Questionnaire, sondage ou autres.

○ **Rédiger un rapport portant sur les résultats de l'analyse des leviers d'actions de la mobilisation organisationnelle**

Les acteurs de l'organisation ayant participé à l'analyse des leviers d'actions de la mobilisation organisationnelle doivent procéder à la rédaction d'un rapport présentant les résultats de cette analyse. L'analyse des résultats devra permettre d'établir les zones de performance, les zones de vigilance ou les améliorations à envisager. Le rapport devrait également faire état de recommandations.

ÉTAPE 3

FAIRE RAPPORT DE L'ÉVALUATION AU SOUS-MINISTRE OU AU DIRIGEANT D'ORGANISME ET AUX GESTIONNAIRES

Le rapport de l'évaluation des leviers d'action devra faire l'objet d'une rétroaction à la haute direction et aux gestionnaires. Cette présentation leur permettra de s'approprier le bilan et de prendre connaissance des recommandations. Ils pourront ainsi décider des orientations et des stratégies à mettre en place.

Cette étape permet aussi de mettre la table afin d'engager les gestionnaires dans l'élaboration du plan d'action. Le comité dédié à la mobilisation pourrait également être mis en place à la toute fin de cette étape, afin qu'il soit prêt pour l'élaboration du plan d'action. La mobilisation organisationnelle peut également être inscrite à l'ordre du jour d'un comité déjà existant (comité de gestion, comité ministériel sur l'organisation du travail, etc.).

C'est à cette étape que le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme devra s'engager formellement dans la poursuite de la démarche de mobilisation organisationnelle. Cet engagement doit être réaffirmé tout au long de la démarche.

ÉTAPE 4

ÉLABORER UN PLAN D'ACTION

Le plan d'action doit répondre aux lacunes soulevées dans le rapport portant sur l'analyse des leviers d'actions de la mobilisation organisationnelle. La participation des gestionnaires s'avère essentielle, car ils seront un intrant fondamental à l'élaboration du plan d'action.

Le plan d'action doit :

- déterminer des actions concrètes touchant un ou plusieurs leviers d'actions de la mobilisation organisationnelle et interpellant le plus d'acteurs possible ;
- prévoir des actions qui pourront se réaliser à court, à moyen et à long terme ;
- détailler les moyens nécessaires à sa mise en œuvre, en privilégiant entre trois et quatre actions annuellement, en ciblant les clientèles, en établissant un échéancier, de même qu'en s'assurant de la disponibilité des ressources financières, matérielles et humaines ;

- identifier des « relayeurs » de mobilisation, soit des personnes ou des équipes de travail reconnues comme étant des modèles de réussite en matière de mobilisation au sein de l'organisation ;
- déterminer des indicateurs visant à évaluer les retombées du plan d'action.

ÉTAPE 5

METTRE EN ŒUVRE LE PLAN D'ACTION

La contribution et l'adhésion de tous les acteurs de l'organisation permettront une mise en œuvre efficace du plan d'action. Le succès de la démarche repose également sur les actions suivantes :

- Mettre en œuvre le plan d'action selon les moyens et l'échéancier prévus afin d'assurer une continuité de la démarche ;
- Appuyer les gestionnaires lors de la mise en œuvre, en offrant un service-conseil approprié. Les moyens suivants peuvent faciliter l'appui :
 - groupes de codéveloppement ;
 - plateforme collaborative ;
 - points de suivis lors des comités de gestion.
- Diffuser régulièrement, auprès du personnel, des messages des autorités ainsi que de l'information sur les actions réalisées, afin de réaffirmer l'importance accordée à la mobilisation organisationnelle et de reconnaître la contribution des différents acteurs.

ÉTAPE 6

EFFECTUER UN SUIVI EN CONTINU DU PLAN D'ACTION

La dernière étape de la démarche de mobilisation organisationnelle consiste à évaluer les moyens déployés et les résultats obtenus. Cette étape est importante car le succès d'une démarche de mobilisation organisationnelle repose sur la cohérence et la constance des actions.

L'évaluation peut être effectuée à l'aide des indicateurs précisés dans le plan d'action, lesquels permettront d'assurer un suivi et d'aligner les actions différemment, s'il y a lieu. Des mesures correctives doivent être appliquées rapidement pour conserver le rythme et la crédibilité de la démarche. Enfin, les autorités doivent reconnaître officiellement les retombées positives engendrées par la démarche de mobilisation organisationnelle. Par la suite, les résultats attendus par l'ensemble des acteurs de l'organisation devront se refléter par des actions concrètes et durables au sein des équipes de travail.



CONCLUSION

La fonction publique accomplit une mission d'intérêt public qui se réalise dans un contexte où l'engagement et la mobilisation des personnes influencent l'efficacité de la prestation de services offerts aux citoyens et la satisfaction de ces mêmes citoyens à l'égard des services qui leur sont offerts. Pour ce faire, la fonction publique doit pouvoir compter sur des employés et des équipes de travail mobilisés, dévoués et loyaux. En ce sens, la mobilisation est une force motrice de la performance organisationnelle au sein de la fonction publique québécoise.

Afin d'atteindre un niveau de performance optimal, les organisations doivent donc favoriser l'émergence et l'instauration de comportements de mobilisation au sein de leurs équipes de travail. Une démarche de mobilisation organisationnelle sera puissante et durable pour les organisations qui auront réussi à démontrer un degré élevé de cohérence et de complémentarité entre la mission, la vision, les objectifs stratégiques et les valeurs de l'organisation, le leadership des gestionnaires, les formes d'organisation du travail et les pratiques de gestion des ressources humaines.

En somme, l'adoption de comportements éthiques, la collaboration et le travail d'équipe, la coopération, ainsi que l'amélioration continue des façons de faire constituent les éléments d'une solution durable en vue de mettre en œuvre les politiques établies par le gouvernement et de fournir aux citoyens les services de qualité auxquels ils ont droit.

ANNEXE

QUESTIONNAIRE DIAGNOSTIC LEVIERS D' ACTIONS DE LA MOBILISATION ORGANISATIONNELLE

L'outil diagnostique présenté vise à situer l'organisation relativement aux quatre leviers d'actions de la mobilisation organisationnelle. L'outil est présenté sous la forme d'un questionnaire qui propose différents énoncés pour chacun des leviers d'actions. Les énoncés réfèrent soit à des faits ou à des perceptions. Les énoncés qui se rapportent aux faits peuvent être mesurés de façon objective. Alors que les énoncés qui se rapportent aux perceptions sont plutôt de l'ordre de l'évaluation subjective et de l'opinion, c'est-à-dire qu'ils apportent un éclairage complémentaire à l'analyse des énoncés factuels.

L'outil diagnostique peut être utilisé afin d'obtenir un portrait organisationnel des leviers d'actions en vue de l'implantation d'une démarche de mobilisation organisationnelle. Il peut également être utilisé au sein d'une équipe de travail, lors d'interventions ayant pour but d'analyser les différents leviers d'actions.

Plus précisément, le questionnaire peut être utilisé :

- de façon individuelle, avec la haute direction, les gestionnaires et les employés ;
- en groupe, pour faire l'objet de discussions et d'échanges, par exemple, avec un comité de gestion, une équipe de travail, etc.

Le questionnaire devrait être rempli avec l'aide de différents acteurs au sein de l'organisation (DRH, gestionnaires, employés, etc).

Pour chaque énoncé, vous devez inscrire un X dans la case qui correspond à votre situation. Les énoncés avec lesquels vous êtes en désaccord ou qui pourraient être améliorés correspondent à des éléments des leviers qui doivent faire l'objet d'une analyse en vue, par exemple, de mettre en œuvre une démarche de mobilisation organisationnelle. Vous pouvez utiliser la case « Analyse des résultats », afin d'y présenter les zones de performance, les zones de vigilance ou les améliorations à envisager.



Premier levier : Mission, vision, valeurs et objectifs stratégiques

	En accord	En désaccord	Pourrait être amélioré
Mission			
Les buts et les raisons de l'existence de notre ministère ou de notre organisme sont clairement définis			
Les services offerts par notre ministère ou notre organisme sont clairement définis			
Les destinataires de nos services sont précisés			
Notre mission peut être consultée et les employés y ont facilement accès			
Nous avons une stratégie claire et cohérente de communication de notre mission			
Les employés de notre ministère ou de notre organisme sont régulièrement informés au sujet de notre mission			
Les employés de notre ministère ou de notre organisme adhèrent fortement à notre mission			
Vision			
Il existe une description claire de ce que notre ministère ou notre organisme aspire à devenir			
Notre vision est décrite de façon à être facilement comprise			
Notre vision peut être consultée et les employés y ont facilement accès			
Nous avons une stratégie claire et cohérente de communication de notre vision			
Les employés de notre ministère ou de notre organisme sont régulièrement informés au sujet de notre vision			

	En accord	En désaccord	Pourrait être amélioré
La vision de notre ministère ou de notre organisme est inspirante et mobilisatrice			
Les décisions et les comportements de la haute direction sont généralement cohérents avec notre vision			
Les décisions et les comportements de nos gestionnaires sont généralement cohérents avec notre vision			
Les employés de notre ministère ou de notre organisme adhèrent fortement à notre vision			
Valeurs			
Les valeurs de notre ministère ou de notre organisme sont clairement définies			
Les valeurs de notre ministère ou de notre organisme sont alignées sur notre mission et sur notre vision			
Nos valeurs organisationnelles peuvent être consultées et les employés y ont facilement accès			
Nous avons une stratégie claire et cohérente de communication de nos valeurs organisationnelles			
Les employés de notre ministère ou de notre organisme sont régulièrement informés au sujet de nos valeurs organisationnelles			
Les décisions et les comportements de la haute direction sont généralement cohérents avec nos valeurs organisationnelles et avec les valeurs gouvernementales			
Les décisions et les comportements de nos gestionnaires sont généralement cohérents avec nos valeurs organisationnelles et avec les valeurs gouvernementales			
Les employés de notre ministère ou de notre organisme adhèrent fortement à nos valeurs et à celles de la fonction publique québécoise			



	En accord	En désaccord	Pourrait être amélioré
Objectifs stratégiques			
Les employés ont facilement accès au plan stratégique de notre ministère ou de notre organisme			
Les orientations stratégiques, les objectifs et les axes d'intervention retenus dans le plan stratégique de notre organisation sont connus de l'ensemble des employés			
Les objectifs stratégiques de notre ministère ou de notre organisme sont alignés sur notre mission, notre vision et nos valeurs			
Nous avons une stratégie claire et cohérente de communication de nos objectifs stratégiques			
Les employés de notre ministère ou de notre organisme sont régulièrement informés quant à l'atteinte des résultats organisationnels			
Nous avons une stratégie claire et cohérente de communication de notre performance organisationnelle			
Les employés adhèrent fortement aux objectifs stratégiques de notre organisation			
Analyse des résultats (zones de performance, zones de vigilance ou améliorations à envisager) Cliquez ici pour entrer du texte.			

Deuxième levier : Leadership des gestionnaires³

	En accord	En désaccord	Pourrait être améliorée
Les gestionnaires de notre ministère ou de notre organisme établissent, en consultation avec leurs employés, des attentes individuelles et collectives, ainsi que des critères de performance leur permettant de contribuer au succès de l'organisation			
Les gestionnaires de notre ministère ou de notre organisme remettent souvent en question les systèmes et les processus et proposent de nouvelles solutions			
Les gestionnaires de notre ministère ou de notre organisme encouragent leurs employés à remettre en question leur façon de voir les choses et à s'interroger sur leurs façons de faire			
Les gestionnaires de notre ministère ou de notre organisme savent se porter à la défense de notre organisation			
Les gestionnaires de notre ministère ou de notre organisme insistent sur l'importance de travailler en équipe au sein de l'organisation et suscitent la collaboration entre les employés			
Les gestionnaires de notre ministère ou de notre organisme adhèrent fortement à notre mission			
Les gestionnaires de notre ministère ou de notre organisme adhèrent fortement à notre vision			
Les gestionnaires de notre ministère ou de notre organisme adhèrent fortement à nos valeurs organisationnelles et à celles de la fonction publique québécoise			
Les gestionnaires de notre ministère ou de notre organisme adhèrent fortement à nos objectifs stratégiques			

3 Inspiré du [Référentiel de compétences du gestionnaire leader de la fonction publique québécoise](#), Gouvernement du Québec, 2012.



	En accord	En désaccord	Pourrait être améliorée
Les gestionnaires de notre ministère ou de notre organisme ont une vision claire et inspirante du futur souhaité et la communiquent à leurs employés			
Les gestionnaires de notre ministère ou de notre organisme reconnaissent l'importance de leurs employés au sein de l'organisation ainsi que leur contribution et leurs réalisations			
Les gestionnaires de notre ministère ou de notre organisme encouragent leurs employés à se dépasser			
Les gestionnaires de notre ministère ou de notre organisme agissent de façon proactive lorsqu'une situation demande de passer à l'action			
<p>Analyse des résultats (zones de performance, zones de vigilance ou améliorations à envisager) Cliquez ici pour entrer du texte.</p>			

Troisième levier : Pratiques de gestion des ressources humaines

	En accord	En désaccord	Pourrait être amélioré
Attraction, accueil et intégration des employés			
Nos stratégies d'attraction mettent en valeur la mission de notre ministère ou de notre organisme			
Nos pratiques d'accueil informent efficacement les nouveaux employés au sujet de notre mission, de notre vision, de nos valeurs et de nos objectifs stratégiques			
Nos programmes d'accueil permettent d'intégrer avec succès les nouveaux employés			
Partage et diffusion de l'information			
Nos pratiques de partage d'information avec l'ensemble des employés de notre ministère ou de notre organisme sont efficaces et régulières			
Nos employés sont bien informés des affaires courantes et des enjeux de notre ministère ou de notre organisme			
Nous avons des pratiques efficaces de collecte d'information auprès de nos employés afin de connaître leurs opinions, leurs suggestions et leurs préoccupations			
Notre ministère ou notre organisme met à profit les compétences et le potentiel des employés			
Rétroaction et reconnaissance			
Dans notre ministère ou notre organisme, les employés reçoivent des rétroactions régulières pour les aider à s'améliorer et pour favoriser leur développement professionnel			



	En accord	En désaccord	Pourrait être amélioré
Dans notre ministère ou notre organisme, les employés et les équipes reçoivent de la reconnaissance et des signes d'appréciation pour leur contribution et pour leur bon travail			
Mobilisation			
Nous proposons des activités concrètes pour sensibiliser nos employés et nos gestionnaires à l'importance de la mobilisation			
Dans notre ministère ou notre organisme, nous cherchons à connaître l'opinion de nos employés au sujet de leur état de mobilisation			
Dans notre ministère ou notre organisme, nous cherchons à connaître les suggestions de nos employés afin d'améliorer la mobilisation			
Nous menons des analyses dans notre ministère ou notre organisme pour mesurer les effets de la mobilisation sur notre performance organisationnelle			
Analyse des résultats (zones de performance, zones de vigilance ou améliorations à envisager) Cliquez ici pour entrer du texte.			

Quatrième levier : Organisation du travail

	En accord	En désaccord	Pourrait être amélioré
Structure			
Dans notre ministère ou notre organisme, le processus décisionnel permet de susciter un niveau élevé de responsabilisation et de mobilisation			
Nos structures actuelles facilitent la coopération et la collaboration entre les diverses équipes			
Nos processus administratifs favorisent la mobilisation des employés de notre ministère ou de notre organisme			
Nos employés ont un niveau d'autonomie suffisant pour leur permettre d'être efficaces et innovateurs dans leur travail			
Rôles			
Dans notre ministère ou notre organisme, les rôles et les responsabilités des gestionnaires et des employés sont bien définis			
La charge de travail de chacun de nos employés est évaluée régulièrement			
Les équipes et les employés de notre ministère ou de notre organisme connaissent très bien les attentes de l'organisation à leur égard			
Habilitation			
Les tâches et les mandats dans chacune des équipes de notre organisation facilitent le travail en équipe			
La plupart de nos employés ont le sentiment que le travail qu'ils accomplissent a de l'importance pour notre ministère ou notre organisme			



	En accord	En désaccord	Pourrait être amélioré
Nos gestionnaires et nos employés ont le sentiment que leur travail actuel leur permet d'exploiter leur plein potentiel			
Nos gestionnaires portent une grande attention au fait de donner des nouveaux défis et des occasions d'apprentissage à ceux ou celles qui en font la demande			
Analyse des résultats (zones de performance, zones de vigilance ou améliorations à envisager) Cliquez ici pour entrer du texte.			

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

CHÉNEVERT, D. et BOURHIS, A. (2009). *À vos marques, prêts, gérez! La GRH pour gestionnaires*, Montréal, Éditions du Renouveau pédagogique, 508 p.

DECI, E.L. et RYAN, R.M. (2008). « Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie », *Canadian Psychology*, vol. 49, n° 1, p. 24-34.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2003). *L'Éthique dans la fonction publique québécoise*, 20 p.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2012). *Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise*, 28 p.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2013). *Politique-cadre de gestion des ressources humaines*, 37 p.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2014a). *Guide sur la gestion axée sur les résultats*, 50 p.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2014b). *Cadre de référence en gestion de l'invalidité et de la réintégration au travail*, 28 p.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2014c). *Cadre de référence en prévention : Gestion de la santé des personnes au travail*, 22 p.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (révisée en 2015). *Loi sur l'administration publique* (LRQ, chap. A-6.01), Éditeur officiel du Québec.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (révisée en 2015). *Loi sur la fonction publique* (LRQ, chap. F-3.1.1), Éditeur officiel du Québec.

MARANDA, M.-F. (1995). « La psychodynamique du travail : une alternative à l'individualisation de la santé mentale au travail », *Santé mentale au Québec*, vol. 20, n° 2, p. 219-242.

PODSAKOFF, N. P. et al. (2009). « Individual - and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis », *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, n° 1, p. 122-141.

ROY, M. et AUDET, M. (2002). « La transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexibles : un cadre de référence », *Gestion*, vol. 27, p. 43-49.

SIMARD, C. (2009). *La participation des travailleurs à une recherche en santé mentale au travail : une histoire de confiance* (thèse de doctorat), Université Laval, Faculté des études supérieures, 188 p.



TREMBLAY, M. et al. (2005). « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail », *Gestion*, vol. 30, n° 2, p. 69-78.

TREMBLAY, M. et SIMARD, G. (2005). « La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorables basé sur la réciprocité », *Gestion*, vol. 30, n° 2, p. 60-68.

TREMBLAY, M. et WILS, T. (2005). « La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », *Gestion*, vol. 30, n° 2, p. 37-49.

TREMBLAY, M. (30 mars 2009). « La mobilisation du personnel, une force dynamique », *Cyberpresse*, [en ligne]. <http://affaires.lapresse.ca/economie/quebec/200903/30/01-841485-la-mobilisation-du-personnel-une-force-dynamique.php>



**LEVIERS D' ACTIONS
DE LA MOBILISATION
ORGANISATIONNELLE**

Mission, vision, valeurs,
objectifs stratégiques
+
Leadership des gestionnaires
+
Pratiques de GRH
+
Organisation du travail

**Conditions
organisationnelles**

Confiance
Soutien
Justice
Reconnaissance
Pouvoir d'agir
Inclusion

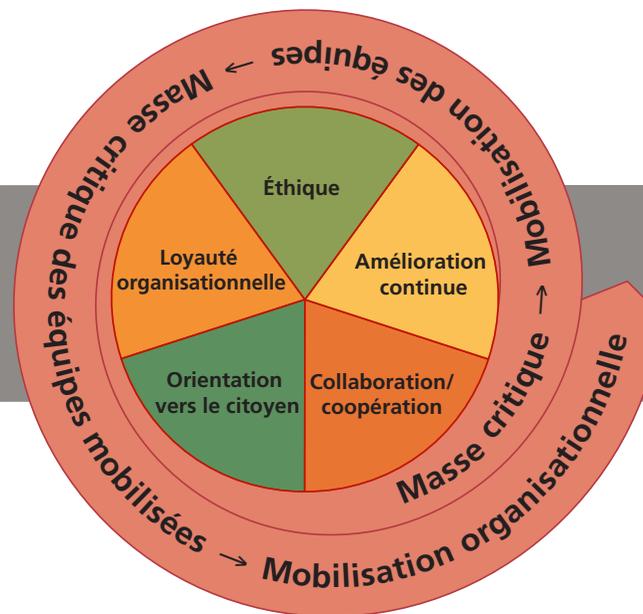
Réciprocité

**Les réactions
positives**

Fierté
Appartenance
Engagement
Motivation

**CLIMAT PROPICE
À LA MOBILISATION**

**DYNAMIQUE DE LA MOBILISATION
ORGANISATIONNELLE**



**PERFORMANCE
ORGANISATIONNELLE**

Satisfaction du citoyen
Qualité des services
Atteinte des objectifs
stratégiques et opérationnels
Santé et intégrité
des personnes
Relations de travail
harmonieuses
Respect des lois
et règlements
Gestion optimale et durable
des ressources

