



ASSOCIATION DES CADRES SCOLAIRES  
DU QUÉBEC



Le 28 janvier 2014

[English Version](#)

## **BULLETIN ACSQ - InformACSQ -Développement professionnel (RH)**

### **La mobilisation, le remède à la démotivation ! Partage de la vision de la Commission professionnelle des services des ressources humaines**

**Par Martine Sirois, CRHA**

*Directrice des services des ressources humaines – CS de Kamouraska-Rivière-du-Loup*

Nous venons à peine de dresser le bilan de l'année 2013 que nous sommes déjà en train de faire nos prédictions pour 2014. Nul besoin d'être Nostradamus pour savoir qu'il s'agira d'une année charnière pour tout ce qui concerne les commissions scolaires, lesquelles seront au cœur de nombreux débats déjà amorcés en matière de politique nationale.

Afin de pouvoir garder le cap sur notre mission et nos valeurs, il s'avère essentiel que nous, gestionnaires, mettions l'emphase sur la mobilisation de nos équipes de travail, et ce, davantage en cette période turbulente où la non-mobilisation peut facilement se transformer en démotivation.

Que nous soyons à l'emploi des services éducatifs (secteurs jeunes, adultes ou formation professionnelle), aux ressources matérielles, à l'approvisionnement, au transport, aux finances, aux technologies de l'information, aux ressources humaines, aux communications, au secrétariat général et à la gestion administrative d'établissement, nous avons tous un rôle de mobilisateur au sein de notre organisation.

La mobilisation n'est pas une « nouvelle tendance » en matière de gestion d'une équipe. Non, elle remonte à la nuit des temps. Nous n'avons qu'à penser à la construction des cathédrales. À la base, il s'agissait de plans idéologiques. Ces plans ont été exécutés minutieusement au cours de deux, voire de trois siècles, grâce à la mobilisation d'équipes motivées à travailler sur un projet porteur. Aujourd'hui, nous avons peine à comprendre comment ces gens sont parvenus, avec les moyens de l'époque, à construire de tels édifices qui défient le temps. La recette est simple : ils y ont cru!

Dans un article publié à *La Presse*<sup>(1)</sup>, Alain Petit définissait la mobilisation comme la mesure de l'engagement émotif et du lien affectif d'un employé envers l'organisation pour laquelle il travaille. Ainsi donc, en tant que gestionnaire, chacun de nous est un agent mobilisateur important au sein de notre équipe de travail.

Cependant, contrairement à la croyance populaire, même malgré notre plus grande volonté de vouloir bien faire, nous ne pouvons pas mobiliser ces personnes; ce sont elles qui font le choix de se mobiliser. « *Se mobiliser suppose de pouvoir faire confiance à l'organisation, d'avoir suffisamment l'assurance que les retombées pour soi seront positives, notamment sur le plan du succès personnel (tel qu'on le conçoit). Un employé consent à se mobiliser parce que les pratiques de gestion correspondent à ses valeurs, satisfont ses besoins et lui apportent des récompenses intrinsèques et extrinsèques.* »<sup>(2)</sup>

Pour parvenir à cette réussite, il est important de retenir les quatre leviers de mobilisation qui doivent être respectés :

- **Le partage de l'information :**  
Étant des agents mobilisateurs, il vous revient, en tant que gestionnaire, de favoriser un climat de travail agréable, un climat où les gens comprennent les objectifs et les besoins de l'organisation. De plus, en favorisant une communication ouverte et bidirectionnelle, cela fera en sorte qu'un climat de confiance s'instaurera. On entend par ici que toute personne se sentira mobilisée lorsqu'elle comprend et est comprise.
- **L'adhésion :**  
En favorisant l'adhésion et l'attachement envers votre organisation, vous ne pourrez qu'engendrer la fierté et créer un sentiment d'appartenance envers l'organisation. Cela devient possible, par exemple, par la mise sur pied d'un projet rassembleur autour de la mission et des valeurs de l'organisation.

- **L'appropriation :**

Votre rôle de gestionnaire prend ici tout son sens lorsque vous donnez des directives concrètes et reliées au travail de vos employés. Cela passe par la responsabilisation de tous à l'avancement de l'organisation. Ainsi, plus une personne se sentira utile et responsable, plus elle se sentira mobilisée.

- **La reconnaissance :**

En reconnaissant la contribution et le comportement de l'employé proportionnellement à ses efforts, son niveau de mobilisation s'élèvera d'autant. Nul besoin de budgets exponentiels pour réaliser ce volet; le simple fait de prendre quelques minutes et d'aller au-devant de votre employé pour lui signifier verbalement votre satisfaction à son endroit vaut bien mieux que toute autre récompense.

Toujours selon les auteurs mentionnés précédemment, il y a certains écueils à éviter dans le processus de mobilisation, le principal se retrouvant dans le style du gestionnaire. Un gestionnaire mobilisant doit éviter les comportements suivants, à défaut de quoi les chances que son équipe soit mobilisée sont vouées à l'échec. On parle de :

- Favoritisme
- Décisions arbitraires
- Manque de transparence
- Manque de communication
- Manque de reconnaissance
- Obsession de contrôle
- Mépris des employés
- Manque de développement
- Manque de justice procédurale.

A contrario, il y a trois conditions psychologiques favorisant la mobilisation, à savoir :

- La perception de justice
- La perception de soutien
- La perception de confiance.

En y retrouvant ces trois conditions, l'organisation crée un lien avec ses employés et devient plus efficiente. Cette efficacité se transpose irréductiblement par une réduction du taux d'absentéisme et une augmentation de la rétention du personnel.

En conclusion, nous devons retenir que, malgré tout ce qui pourrait se produire au cours de cette année 2014, notre rôle de gestionnaire prend tout son sens en matière de motivation de nos troupes. Nous devons, dans un premier temps, nous mobiliser nous-mêmes. Si ce n'est déjà fait, il est impératif de se sortir du « cycle de démobilitation » pour entrer dans celui de la mobilisation.

Nous sommes le miroir du climat de nos organisations; il nous appartient donc toutes et tous d'être des gestionnaires mobilisateurs qui croient encore et toujours au bien-fondé de nos organisations et qui sont fiers d'y travailler. C'est en ce sens que nous créerons le mouvement et contribuerons à faire que nos organisations soient des modèles à l'échelle planétaire.

(1) Petit, Alain, CRHA, « La mobilisation, c'est gagnant ». La Presse, 21 août 2010.

(2) Wills, et al., « Qu'est-ce que la "mobilisation" des employés? Le point de vue des professionnels en ressources humaines ». Gestion no 23, HEC Montréal, été 1998.



#### **Équipe de production**

**Rédaction:** Martine Sirois, CRHA

**Collaboration à la rédaction:** Suzanne-Lily Roy

**Coordination, révision et mise en page:** Lyne Lagacé

**Réalisation et diffusion:** ACSQ

[www.acsq.qc.ca](http://www.acsq.qc.ca)

Notre *expertise* au service de la *réussite scolaire*

1195, avenue Lavigerie, bureau 170, Québec (Québec) G1V 4N3  
Téléphone : **418 654-0014** Télécopieur : 418 654-1719 [www.acsq.qc.ca](http://www.acsq.qc.ca)