



DROLET DOUVILLE
et associés inc.

CONSULTANTS ET FORMATEURS EN MANAGEMENT

CONSEIL QUÉBÉCOIS DES RESSOURCES HUMAINES EN TOURISME (CQRHT)

Conférence

Mobilisation des personnes au travail

"MAINS-D'OEUVRE : DE LA GESTION À LA SÉDUCTION"

Date : jeudi 28 septembre 2006

Animatrice : Muriel Drolet, CRHA
Andragogue, formatrice et présidente de Drolet Douville et associés inc.

Conçu par

Drolet Douville et associés inc.

Septembre 2006

Tous droits réservés

Il est strictement interdit de reproduire le contenu
du présent document en tout ou en partie

Présentation de M^{me} Muriel Drolet, CRHA

M^{me} Muriel Drolet est copropriétaire et présidente de Drolet Douville et associés inc., firme-conseil en management, gestion des ressources humaines, formation, service à la clientèle et développement organisationnel. Elle est également copropriétaire de Gestion Drolet Douville, une firme spécialisée en recherche et développement de la formation sur mesure en entreprise.

Gestionnaire de longue date, spécialisée en andragogie, elle intervient en tant que consultante en formation sur mesure en entreprise dans les domaines de la communication, de la mobilisation, de la consolidation d'équipe, de la gestion de conflits organisationnels et de la gestion de la qualité dans les services. De plus, elle se spécialise en **coaching auprès de gestionnaires**. Elle est l'auteure de deux best-sellers, *Le coaching d'une équipe de travail* et *Comment gérer un employé difficile*, parus aux Éditions Transcontinental inc., en mai 1999 et février 2004.

Elle possède plus de 25 années d'expérience dans le milieu de la formation, tant dans les niveaux universitaire et collégial que dans les commissions scolaires. En plus de gérer une équipe de consultants dont la multiplicité des expertises couvrent l'ensemble des compétences requises en gestion des ressources humaines, elle intervient, depuis 1995, auprès des dirigeants et des gestionnaires de la petite, moyenne et grande entreprise, des milieux hospitalier et hôtelier et des secteurs public et parapublic.

Elle a poursuivi des cours de deuxième cycle en éducation (option formation en éducation des adultes et option didactique), et détient un baccalauréat des arts de l'Université de Montréal. Elle a suivi également plusieurs cours et séminaires de perfectionnement, notamment en communication, vente, gestion de la qualité, pédagogie, animation, analyse transactionnelle et programmation neurolinguistique.

Nommée par le *Journal Économique de Québec* « Femme de réussite des régions de Québec et de Chaudière-Appalaches – édition 2004 », M^{me} Drolet a notamment été récipiendaire du prix national d'excellence en partenariat du *Conference Board* du Canada pour le Québec en 1993, niveau post-secondaire. En 2001, elle a présidé le Forum annuel sur *Les indicateurs de performance en ressources humaines* pour l'Institut international de recherche. Elle a été présidente 2000 des Femmes de Mérite du YWCA et présidente durant deux années de la Fondation du Musée de la civilisation du Québec. Elle est membre de l'Ordre des CRHA et CRIA du Québec ainsi que de plusieurs associations provinciales et regroupements de gens d'affaires du Québec.

*« Ce n'est pas tout ce que les gens ignorent qui cause problème;
c'est tout ce qu'ils savent et qui n'est pas vrai. »*

MARK TWAIN

Table des matières

| | |
|---|----------|
| Les trois composantes de la mobilisation | 6 |
| Par quoi reconnaît-on un bon gestionnaire? | 7 |
| Le rôle du gestionnaire | 7 |
| Boîte à outils | 8 |
| Caractéristiques généralement attribuées au gestionnaire mobilisateur | 9 |
| Réflexions personnelles..... | 10 |
| Ma réalité est-elle mobilisatrice?..... | 11 |
| Conditions favorables à la mobilisation des personnes..... | 12 |
| Mise en place d'une stratégie de mobilisation..... | 13 |
| Plan d'action..... | 16 |
| L'importance du rôle de gestionnaire | 17 |

Note : La forme masculine non marquée désigne autant les hommes que les femmes.

Mobiliser, c'est parler de «nouveau management»



Puisque nous ne savons pas ce qui va se passer, il est important qu'on sache ce qu'on veut devenir.

Reconnaissez-vous, derrière cette réalité, le pouvoir de gestion?

- ☞ ÊTRE VISIONNAIRE, C'EST L'ART DE VOIR L'INVISIBLE.
- ☞ ÊTRE GESTIONNAIRE, C'EST L'ART D'AMENER LES GENS À RÉALISER UNE VISION.

Voyons la différence, si **différence** il y a, **entre motiver** et **mobiliser**.

MOTIVATION : Ensemble de besoins et d'aspirations qu'un individu tente de satisfaire et de réaliser par l'accomplissement d'un acte. La motivation au travail est donc la recherche de la réalisation de cet ensemble par l'accomplissement d'un travail donné. (*Dictionnaire des relations de travail, P.U.L.*)

MOTIVATION : Relation d'un acte aux motifs qui l'expliquent ou le justifient. (*Petit Robert*)

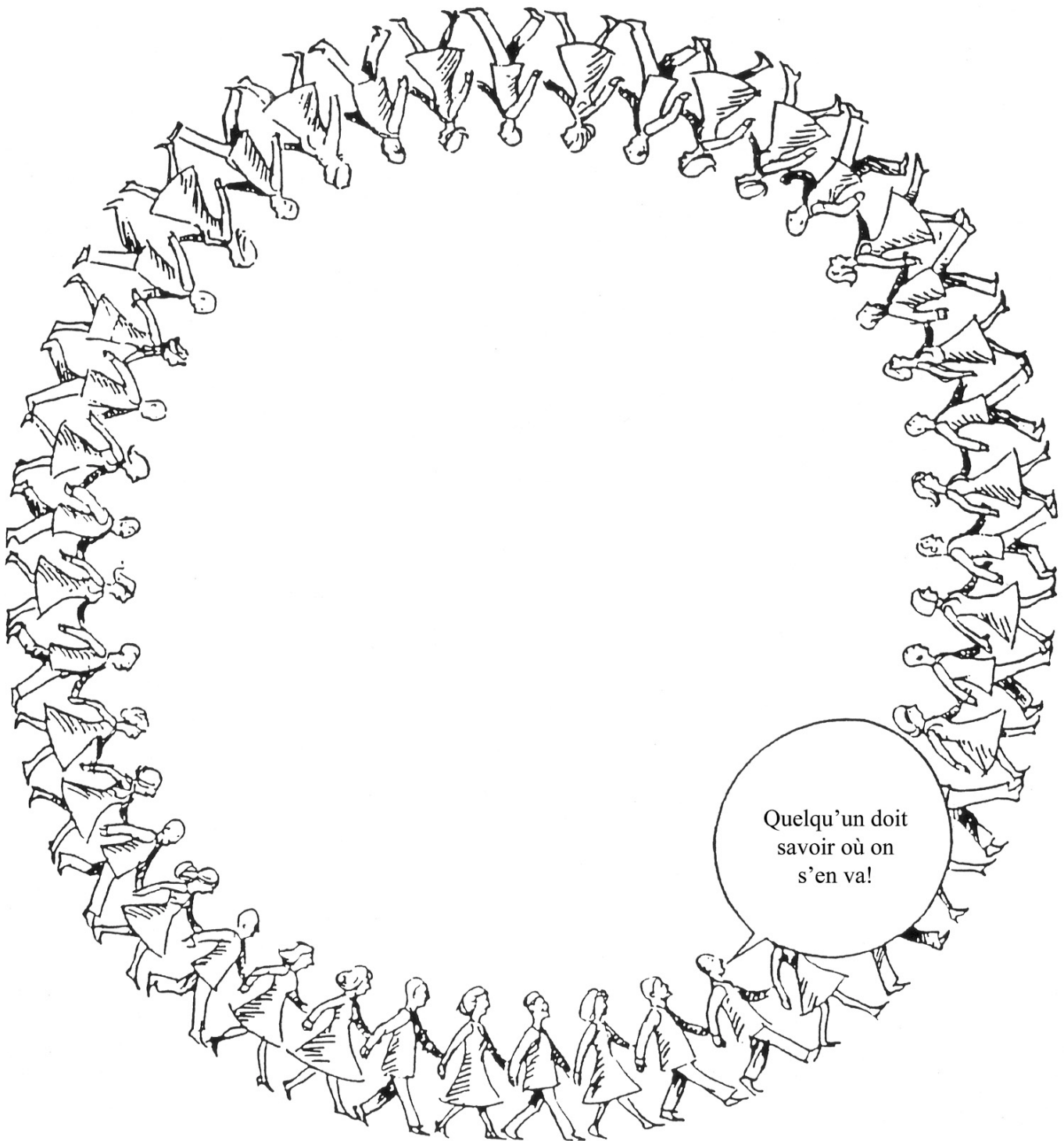
MOTIVER : Justifier par des motifs.
Créer les raisons qui poussent à agir. (*Petit Robert*)

MOTIVER :

- C'est transférer ou fournir l'énergie qui stimule à l'action;
- C'est justifier par des motifs;
- C'est créer les raisons qui poussent à agir (*Petit Robert*).

MOBILISER :

- C'est valoriser l'initiative;
- C'est valoriser la personne;
- C'est combiner plusieurs têtes pour qu'elles travaillent ensemble;
- C'est créer le désir de bien faire les choses;
- C'est y ajouter un sens et des moyens;
- C'est transférer un mobile à l'action.



**Ces personnes sont mobilisées dans leur engagement à se tenir, mais
sont-elles mobilisées vers l'atteinte d'un objectif précis?**

QUESTIONS POUR VOUS PERSONNELLEMENT...

1. Quels besoins, quelles aspirations tentez-vous de satisfaire par l'accomplissement de votre travail au quotidien?

2. Y arrivez-vous actuellement?

Oui, comment?

Non, pourquoi?

Bonne réflexion à tous!

Gérer aujourd'hui est un défi de taille dont les enjeux sont complexes!

Robert Kennedy relatait une observation à l'effet que certaines personnes voient les choses comme elles sont et demandent : « Pourquoi? ». D'autres voient les choses qui pourraient être et se demandent : « Pourquoi pas? ».



**LE CŒUR DE VOTRE CONTRIBUTION PERSONNELLE :
VOS ATTITUDES**

...

**Ce n'est pas par des discours que les individus influencent,
c'est par ce qu'ils font et leur façon de le faire.**

Les trois composantes de la mobilisation



- ① UN PROJET :** → **UN PLAN STRATÉGIQUE ET UNE MISSION**
 - Qui précise des valeurs, un plan et des objectifs clairs;
 - Qui stimule et donne un sens aux actions et aux efforts à fournir;
 - Qui guide vers un but commun.

- ② UN CLIMAT :** → **UN PLAN DE MOBILISATION ET UN LEADERSHIP CRÉDIBLE**
 - Qui supporte la collaboration positive de tous;
 - Qui favorise les échanges ouverts pour stimuler l'intelligence;
 - Qui supporte un leadership positif.

- ③ UNE STRUCTURE :** → **UNE GESTION CENTRÉE SUR LES RÉSULTATS ET UN COACH-GESTIONNAIRE**
 - Qui donne accès à des moyens et à des outils;
 - Qui oriente vers des résultats tout en permettant l'évaluation des actions;
 - Qui favorise l'appréciation et la reconnaissance des compétences des personnes.

Par quoi reconnaît-on un bon gestionnaire?



**PAR SA CAPACITÉ
À AGIR SUR SES ERREURS**

**Et souvenons-nous que dans un contexte de changement rapide
tel que nous le connaissons actuellement,**

L'ERREUR SERAIT DE NE PAS AGIR.

Le rôle du gestionnaire



- Mobiliser l'équipe.
- Coacher les personnes.
- Contrôler les systèmes.

Boîte à outils

Caractéristiques généralement attribuées au gestionnaire mobilisateur

LE GESTIONNAIRE MOBILISATEUR :

- Me pousse à donner le meilleur de moi-même;
- Donne le bon exemple;
- Ne divulgue jamais une confidence;
- Explique les raisons des instructions et des procédures;
- Est objectif;
- Me laisse prendre mes propres décisions;
- S'intéresse à moi et à ce que je fais;
- M'incite à persévérer;
- Ne cherche pas à attirer les projecteurs sur lui;
- M'aide à mettre de l'ordre dans mes idées avant que je ne les expose aux autres;
- Me procure une orientation personnelle, en particulier quand j'apprends quelque chose de nouveau;
- Est solidaire et compréhensif;
- Est ferme mais juste;
- Ne perd pas de vue les résultats;
- Me laisse me sortir seul des problèmes et des situations difficiles, mais il me soutient;
- Fait en sorte que je sache où j'en suis;
- Écoute exceptionnellement bien;
- Ne parle pas à ma place;
- Tient ses promesses;
- Veille à ce que je ne perde pas de vue le but;
- Travaille aussi dur ou plus dur que tous les autres;
- Est humble;
- Est fier des managers qu'il a formés;
- Complimente ceux qui le méritent;
- Pratique le management baladeur;
- Ne dit jamais : « *je te l'avais bien dit* »;
- Corrige discrètement mes performances;
- N'abuse jamais de son autorité;
- Est toujours direct;
- Donne toujours au moins une deuxième chance;
- A une politique de porte ouverte;
- Utilise un langage facile à comprendre;
- Oublie les erreurs passées;
- Inspire la loyauté;
- Souhaite réellement entendre mes idées et les mettre en œuvre;
- Me laisse fixer mes propres échéances;
- Célèbre les réussites;
- Est ouvert et honnête.



Réflexions personnelles

ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER POUR MOBILISER MON ÉQUIPE

- Les employés comprennent-ils bien les politiques de l'organisation et les exigences de leur poste? Parfois, on ne porte pas assez attention aux orientations de base. Des mesures inadéquates au départ peuvent plus tard entraîner une baisse de productivité et une attitude négative.
- Est-ce que je sollicite l'impossible de la part de mes collaborateurs? Les objectifs devraient être réalistes et à la portée de l'employé. Quelqu'un qui se voit dans l'impossibilité d'atteindre les objectifs fixés, en dépit d'un travail acharné, perdra rapidement son intérêt au travail et mettra la pédale douce.

Ne soyez pas trop exigeant vis-à-vis le temps supplémentaire. Les heures supplémentaires ne devraient être qu'occasionnelles, cela prévaut pour vous ou vos coéquipiers.

- Est-ce que j'agis de façon à rendre compatibles les objectifs individuels et ceux de l'organisation? Les employés motivés reconnaîtront facilement qu'ils servent bien leur intérêt en accomplissant adéquatement leur tâche. Soyez ouvert au dialogue pour en arriver à bien connaître vos collaborateurs et les convaincre qu'ils atteindront leurs propres objectifs tout en poursuivant ceux de leur employeur.
- Mes réflexions et mes commentaires sont-ils constructifs? Les entretiens avec les personnes peu motivées devraient être privés, opportuns et axés sur l'amélioration des performances. Ils devraient être positifs et, surtout, tournés vers l'avenir.

Le contexte idéal, du moins le plus productif, découle de systèmes bien établis, de procédures claires et d'une communication adéquate. L'initiative y est encouragée, et le commérage désapprouvé. Chacun reconnaît avoir été engagé pour performer et apprécie les critères établis. On s'assure ainsi d'un haut niveau de productivité dans un environnement agréable, et avec un minimum de personnel.

Ma réalité est-elle mobilisatrice?



| | Pas du tout | | | | | Tout à fait | |
|--|-------------|---|---|---|---|-------------|---|
| 1. Je connais clairement la mission de mon organisation. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. J'ai fait en sorte que tout le monde comprenne bien notre mission. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. En tant que membre d'une équipe de travail, je participe à la vision de l'organisation. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Je reconnais clairement les valeurs de notre organisation. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Je fais en sorte de travailler en fonction de ces valeurs. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. En tant que membre d'une équipe, je poursuis des objectifs précis et mesurables conformément à la vision et à la mission de notre organisation. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Je fais en sorte que notre équipe partage les objectifs poursuivis. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. Les orientations poursuivies par l'organisation me sont clairement communiquées. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. Je fais en sorte de véhiculer clairement les orientations poursuivies par l'organisation. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. Je reçois l'information nécessaire de la direction. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. Je transmets les informations aux membres de l'équipe de travail avec lesquels je collabore. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. J'échange suffisamment d'informations avec les membres de mon équipe et avec la direction. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. Je me sens très utile au sein de mon équipe de travail. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. Je reconnais l'excellence du travail de mes collègues. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. Je me sens reconnu pour la qualité du travail que je produis. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

En additionnant vos résultats, vous obtenez une cote qui se situe entre **15** et **105**.

Plus vos résultats se rapprochent de **105**, plus vous participez à un projet dont la clarté suscite l'engagement et la mobilisation des gens.

Plus vos résultats se rapprochent de **15**, plus votre organisation manque de clarté! Est-ce clair sans toutefois être partagé? Néanmoins, il importe que vous vous donniez du temps avec votre équipe de gestion pour travailler à améliorer la situation.

| |
|-----------------------|
| RÉSULTAT _____ |
|-----------------------|

Conditions favorables à la mobilisation des personnes



❶ ASSURER LA PRÉSENCE DE MÉCANISMES DE RECONNAISSANCE

Le meilleur mécanisme de reconnaissance est certainement celui qui est adapté aux particularités et à la culture de l'organisation. Un mécanisme efficace doit valoriser le collaborateur en soulignant notamment la qualité du travail réalisé, les efforts consentis et la persistance devant les difficultés rencontrées. Mais cette reconnaissance n'aura un impact sur la personne que si elle est **ressentie comme étant réelle et méritée**.

Elle peut prendre la forme d'une récompense sous forme d'outils et d'équipements de travail, d'une manifestation verbale ou encore symbolique de l'appréciation. En rapport avec les mécanismes de reconnaissance, il est important de s'informer auprès des personnes, car il est surprenant de constater que **l'argent n'est pas l'unique moyen qui les satisfasse**.

À ce volet, la créativité est de mise, et l'aspect « unique » d'une récompense en porte souvent la valeur ajoutée!

❷ INFORMER SUR :

- Les attentes de la direction et fournir une vision claire des orientations;
- Les résultats atteints par l'équipe et par l'organisation de façon à ce que la personne puisse saisir l'impact de ses efforts et de ses réalisations (évaluation du rendement et résultats de satisfaction du client);
- Les changements prévus à l'égard des méthodes, outils et procédures de travail.

❸ SUSCITER UNE RÉTROACTION SUR :

- La circulation de l'information au sein de l'entreprise.

❹ SOUTENIR LE PROCESSUS D'ACQUISITION...

- Des **connaissances** sur les principaux enjeux qui déterminent les orientations prises par l'organisation, de manière à ce que la personne puisse comprendre le sens des décisions prises et sa contribution personnelle à cet égard;
- D'un **savoir-faire** en lien avec les habiletés professionnelles, de manière à assurer la maîtrise des compétences requises des membres des équipes de travail;

Mise en place d'une stratégie de mobilisation

Mise en place d'un plan de mobilisation dont l'effet est de maintenir la consolidation des troupes face à l'organisation Voici les étapes à mettre en place pour maintenir un climat de travail sain et productif. Ce plan nécessite une attention continuelle et permanente sur une base annuelle et relève essentiellement de la Direction des ressources humaines. Ce plan, bien implanté, donne des résultats évidents quant au lien patron-employé.



| | S/O | Fait | À faire |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Établir une mission, une vision et des valeurs organisationnelles. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. S'assurer de la diffusion et de la compréhension commune de la mission, de la vision et des valeurs organisationnelles par le mise en place d'un plan de communication adapté à cet effet. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Analyser et définir comment doit se traduire la vision et les valeurs de l'organisation quant aux attitudes et aux actions touchant la gestion des ressources humaines. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Traduire le comment par des objectifs clairs, mesurables et observables sur le plan de la gestion des ressources humaines pour : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • L'organisation; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Les différents départements; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Les coaches; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Les équipes de travail; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Les individus à l'intérieur de leur rôle respectif. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Informer et habiliter les différents gestionnaires-coachs à agir en conformité — en terme d'attitudes et de communication — aux objectifs fixés quant à la gestion des ressources humaines. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Mettre en place une stratégie de mobilisation du personnel touchant spécifiquement : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • L'adhésion à la mission et aux buts de l'organisation; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Le climat de travail : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • relation entre les individus (interrelation professionnelle), | | | |
| • capacité à communiquer correctement, | | | |
| • capacité à maintenir l'harmonie (gestion des conflits), | | | |
| • capacité à s'influencer (leadership). | | | |
| • Le travail d'équipe : | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • transfert d'information, | | | |
| • objectifs spécifiques par équipe, | | | |
| • émergence d'idée novatrice, | | | |
| • lien avec la direction et les équipes de travail, | | | |
| • consolidation d'équipe, | | | |
| • collaboration et responsabilisation, | | | |
| • gestion des mandats et atteinte des résultats, | | | |
| • écoute des personnes. | | | |

| | S/O | Fait | À faire |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 7. S'assurer que chaque équipe connaît clairement les rôles et responsabilités de chacun de ses membres et que chacun sait concrètement ce qui est attendu de lui : | | | |
| • Description de tâches; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Profil de compétence; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Grille de rôles et responsabilités; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Description de mandat; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Appréciation du rendement; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Attentes significatives. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Établir des normes et procédures de fonctionnement quant à l'organisation du travail et au fonctionnement d'équipe : | | | |
| • Règles et fonctionnement; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Congé, refus de travail; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Absentéisme, mise à pied; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Retard; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Irrespect des échéances. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Voir au respect de l'application équitable de ces règles. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Observer et analyser régulièrement la qualité et l'efficacité des relations internes entre les membres d'une équipe. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Évaluer et mettre en évidence les résultats et le suivi des plans d'action d'équipe et de l'organisation. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Valoriser les bons résultats de l'organisation de même que ceux d'équipe. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Voir aux ajustements et à la mise en place des outils et des moyens d'accompagnement de la démarche de mobilisation (déjeuner-conférence, activité sociale, activité de « team building », journée annuelle thématique, journal interne, etc.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. Mettre en place un plan de formation annuel qui développe les habiletés et les attitudes de gestion requises au succès de la stratégie de mobilisation des personnes : | | | |
| • Stratégie d'intervention auprès des employés difficiles; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Superviser en mobilisant; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Coacher une équipe gagnante; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Gestion de temps et de priorités d'équipe; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Leadership; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Coach, agent de changement; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Communication efficace; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Prise de décision; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Gestion des conflits. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

15. Évaluer annuellement :

| | S/O | Fait | À faire |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • Les résultats obtenus par équipe; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • La satisfaction de l'équipe par rapport à son coach; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • La satisfaction du coach par rapport à son équipe; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • L'organisation du travail; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Le rendement du personnel ; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • La pertinence du plan annuel à venir; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Le climat général au travail (à ce sujet, il est recommandé de procéder par un questionnaire destiné à chaque employé dans les situations où l'information recueillie est partielle, voire même biaisée, et ce, afin de travailler sur les faits réels); | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • La qualité des informations véhiculées dans l'organisation; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • La qualité de la formation diffusée en fonction des résultats obtenus; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • La compréhension de la mission et des valeurs organisationnelles; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Le plan de mobilisation mis en place; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Le leadership de gestion; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • Le modèle de gestion par rapport à l'évolution de l'organisation. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

LA SÉLECTION DU PERSONNEL

Il est important de s'assurer lors de l'embauche que le personnel sélectionné possède les capacités et les habiletés à réaliser de façon autonome ses responsabilités professionnelles. L'essentiel des éléments à considérer actuellement lors de l'embauche repose davantage sur les valeurs et les habiletés de travail en équipe des individus que sur les expériences professionnelles passées.

Conseils

- Lors de l'embauche, vérifiez les références et formez votre personnel à la méthode, aux normes et aux attitudes inhérentes à votre modèle de gestion et de qualité de service.
- Formez vos gestionnaires à gérer les employés conformément à cette philosophie, dans le respect de ces normes.
- Intervenez rapidement lors de situations problématiques tels conflits, problèmes de rendement ou de comportement.
- Reconnaissez les bons coups et les bons résultats de vos troupes.
- Observez continuellement ce qui se passe.
- Communiquez vos observations aux personnes concernées.

Plan d'action



À la suite de cette conférence, quelles sont, selon vous, les actions que vous pouvez entreprendre à court terme pour relever le défi actuel de la mobilisation de vos équipes par rapport :

- à votre **projet organisationnel** ?

- à votre **climat organisationnel** ?

- à votre **structure organisationnelle** ?

Article tiré du journal *Les Affaires* du 20 décembre 2003

L'importance du rôle de gestionnaire

Par Muriel Drolet, CRHA, andragogue, présidente, Drolet Douville et associés inc.

Un bon matin, vous êtes promu au rôle de gestionnaire. Du même coup, vous devenez responsable de trois, cinq, dix ou cinquante personnes. Comme vous maîtrisiez bien les tâches de votre ancien poste, votre supérieur oublie cependant de vous demander si vous avez besoin de formation. Alors, aucune raison d'éprouver des difficultés dans vos nouvelles responsabilités, n'est-ce pas?

Le premier jour, vous vous apercevez toutefois que vous ne pouvez plus faire les choses comme avant, mais que vous devez vous occuper de les « faire faire ». En entrant dans votre service, vous remarquez que vos gens sont démotivés et sans enthousiasme. On vous regarde peut-être comme un extra-terrestre et on fait même des paris sur votre durée dans votre nouveau poste.

Dans une période de pénurie de main-d'œuvre et d'optimisation de la performance des personnes, on n'a jamais tant parlé de l'importance du bon gestionnaire.

Je vous pose la question : voulez-vous être gestionnaire?

Je vous conseille d'y penser très sérieusement, car c'est loin d'être un travail de tout repos. Je dirais même que c'est un travail ingrat et souvent porteur de grande solitude.

Mais avant de dire non, je vous propose de regarder l'autre côté de la médaille. Si votre employeur vous a choisi pour devenir gestionnaire, c'est certainement qu'il considère qu'en plus d'être un excellent employé, vous avez aussi l'étoffe d'un leader et que les gens autour de vous pourront facilement vous faire confiance et seront prêts à vous suivre dans la poursuite des objectifs organisationnels. Il sait aussi qu'il peut vous faire confiance. Voulez-vous le décevoir?

Si vous acceptez le défi, je vous incite à évaluer vos forces et vos points à améliorer et de vous entourer de personnes qui possèdent les expertises ou les compétences qui vous manquent. Un président de compagnie disait un jour : « Je n'ai pas besoin de savoir

compter pour découvrir si ma compagnie va bien. Je n'ai qu'à engager un comptable et à bien le payer ».

Ensuite, je vous demande d'écouter, de motiver, de donner du *coaching* et d'encourager les gens qui travaillent avec vous. Et si vous héritez d'une situation conflictuelle, vous devez jouer un rôle de médiateur. Pour cela, vous devez faire preuve d'une bonne capacité à gérer votre stress et vos émotions.

La responsabilité de gestion vous confère un rôle stratégique en matière d'alignement et de soutien aux individus. Dans ce rôle, vous aidez les personnes à faire les choses différemment, à découvrir d'autres possibilités et à imaginer des solutions pour aboutir aux résultats souhaités. C'est là que votre travail de gestionnaire prend toute son importance et trouve sa valeur ajoutée.

Pour démontrer que vous êtes un bon gestionnaire, vous devez réussir à faire performer des gens en équipe, les aider à se réaliser en utilisant tout leur potentiel tout en atteignant vous-même vos objectifs personnels. Vous devez presque deviner à l'avance que vos gens auront besoin de tels outils, de telle formation ou des compétences de tel collègue pour compléter leurs tâches, et ce, sans qu'ils aient à le demander.

J'ajoute qu'en tant que gestionnaire, vous devez gagner le respect de vos employés par votre leadership et votre compétence tout en réussissant à les rassembler au sein d'une équipe qui évolue au rythme de ses membres et qui est unie par un seul but : atteindre ses objectifs organisationnels.

Je dirai sans risquer de me tromper que la force d'une organisation repose en grande partie sur la force de ses gestionnaires. Malheureusement, plusieurs personnes ne l'ont pas encore compris. Pour conclure, je vous rappelle que :

Pour une organisation responsable,
ce n'est pas un caprice que de se doter de gestionnaires
... mais une nécessité.

Le texte de cet article se trouve dans le Portail-RHRI de l'ORHRI : www.portail-rhri.com