



CANADIAN COLLEGE OF  
HEALTH LEADERS  
COLLÈGE CANADIEN DES  
LEADERS EN SANTÉ



# La mobilisation et l'engagement : Un peu...beaucoup...passionnément

Gyslaine Samson Saulnier LCS, F. Adm.A

Marc BILODEAU MD, F CCLS

Sylvie Deliencourt, Membre CCLS

Septembre 2024

# Sommaire

---

- Le Cadre LEADS : *inspirant*
- La mobilisation et l'engagement : *des éléments-clés*
- Des concepts à la réalité : *quelques expériences*
- En pratique : *des outils à partager*
- En conclusion : *des stratégies gagnantes*

---

# Le Cadre LEADS : *inspirant*

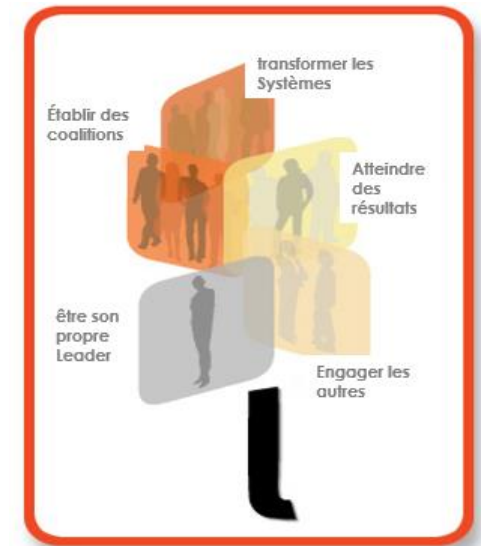
# La mobilisation, l'engagement et...

## Le Cadre des capacités de leadership

---

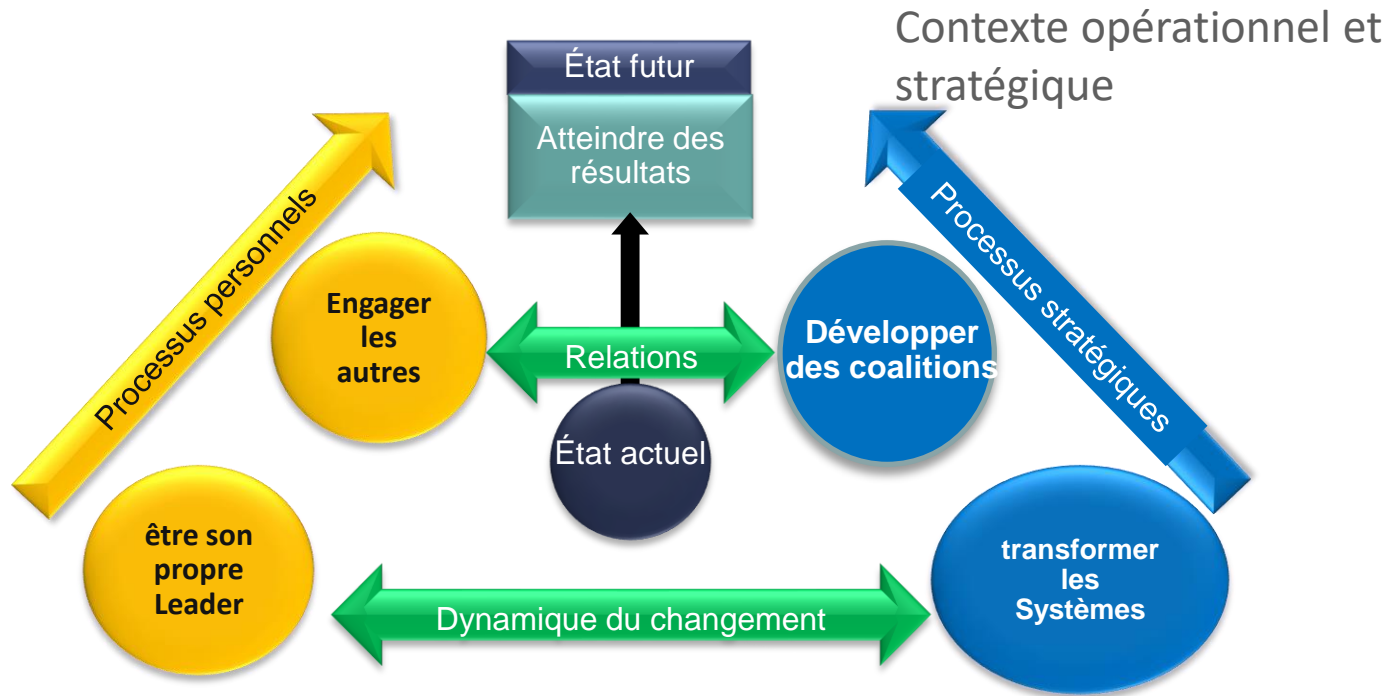
### Cinq domaines du leadership

- **L** – Être son propre Leader
- **E** – Engager les autres
- **A** – Atteindre des résultats
- **D** – Développer des coalitions
- **S** – Transformer les Systèmes



*Quatre capacités par domaine*

# Le modèle de changement LEADS

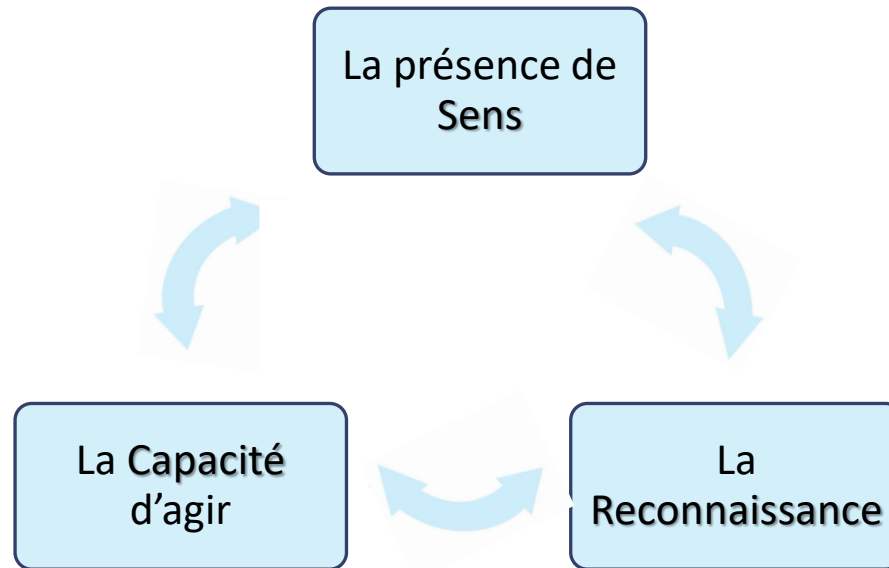


---

# La mobilisation et l'engagement : *des éléments-clés...*

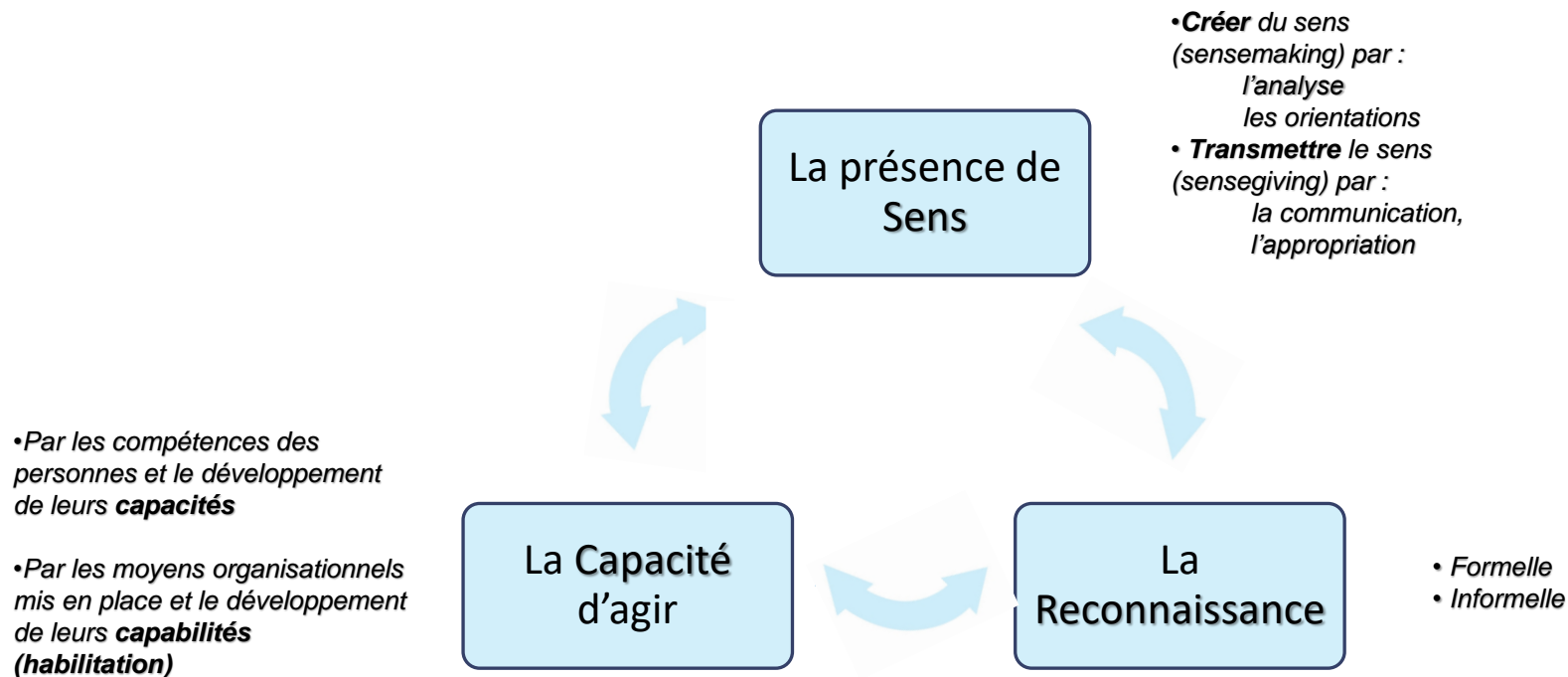
# La mobilisation et l'engagement... des éléments-clés

---



# La mobilisation et l'engagement... des éléments-clés

---





---

# LE SENS...

Être connecté à ses valeurs,  
en lien avec ses champs d'intérêt,  
en convergence avec les orientations  
du milieu et être utile

# Le sens...

Quelques éléments **personnels** (intrinsèques) qui contribuent à donner du sens pour la personne :

- La pertinence de la cause, le motif
- L'émergence d'un besoin
- L'utilité pour les autres ou pour soi
- Des responsabilités à assumer
- La perspective de découvrir, de défis et d'évolution
- La compréhension d'une situation
- Le lien avec nos valeurs
- L'intérêt pour soi
  - lien avec les champs d'intérêt
  - en fonction des gains anticipés (sociaux, culturels, financiers, fonctionnels, actualisation de soi, acquisitions d'expériences, de connaissances, la recherche du plaisir, etc.

## Quelques éléments **organisationnels** qui contribuent à créer et à donner du sens pour la personne :

- La présence et la cohérence des valeurs
- La clarté des orientations et des objectifs
- La crédibilité de l'organisation, de la direction, de l'équipe...
- La pro activité/L'innovation

---

Des concepts à la réalité :  
*quelques expériences*  
Un témoignage...

---

# LA CAPACITÉ D'AGIR...

Être à la hauteur, compétent, en  
contrôle

# La capacité d'agir...

---

La capacité d'agir provient de 2 sources :

- une source **personnelle** (ses caractéristiques personnelles, ses capacités)
- une source **organisationnelle** (les moyens mis à la disposition pour développer des capacités : habilitation)

- **Au plan personnel :**

## **le bagage pour développer ses capacités**

---

- **Les aspects génétiques**
  - le tempérament
  - les aptitudes
- **L'identité personnelle**
  - l'image de soi
  - l'estime de soi
  - les apprentissages de la vie (historicité et résilience)
- **Les compétences**
  - des connaissances (le savoir)
  - des habiletés (le savoir-faire)
  - des interactions (le savoir-être)
  - de la communication (le savoir-communiquer)

# ● Au plan **organisationnel** : habilitation par des moyens en soutien pour développer les **capabilités**

## **L'information juste**

---

- La connaissance des attentes mutuelles
- Des critères de priorisation

## **Le pouvoir de ses responsabilités**

- L'autonomie professionnelle
- Le champ et le niveau de décision
- La disponibilité des ressources

## **Des modes d'organisation appropriés**

- Des processus de participation adaptés
- Des modes de fonctionnement convenus
- Des modalités de communication efficaces
- Des mécanismes de coordination
- Des outils de travail (installation, équipement, horaires, etc.)
- ...



---

## **Un climat de travail sain**

- Un milieu de confiance
- Un environnement sécuritaire

## **Un soutien au développement**

- L'accès à la formation continue
- La disponibilité d'accompagnement (coaching, mentorat, réseautage)

## **Une ouverture à évoluer**

- Adaptation, changement, progression, révision, etc.

## **Du temps...**

---

Des concepts à la réalité :  
*quelques expériences*  
Un témoignage...

---

# LA RECONNAISSANCE...

Être valorisé, apprécié, considéré,  
mettre à profit ses compétences

# La reconnaissance...

La valorisation des efforts, des actions, des réalisations, des résultats par :

---

- soi-même (la valeur qu'on s'attribue, la satisfaction)
- les personnes pour qui on agit (l'utilisateur, le résident, le client, la personne...)
- les personnes avec qui on agit (les collègues, l'équipe...)
- les subordonné(es)
- les partenaires, les fournisseurs
- les personnes de qui on relève (le mandataire, le supérieur, l'organisation...)

*La reconnaissance c'est :*

*La capacité de montrer à l'autre qu'il compte pour nous...*

# Différents types

La reconnaissance peut-être :

---

**Formelle** : elle doit être crédible

ex : soirées reconnaissance, repas de fêtes, thématiques, etc.

**Informelle** : dans la reconnaissance des actes

- pour leur originalité, leur beauté, leur bonté
- pour leur utilité

# Différentes formes

**Le soutien au développement des compétences :**

ex : formation, accompagnement, expérimentation, etc.

**La façon d'être :** effectuer des gestes simples

ex : dire « Bonjour », demander « Comment ça va », etc.

# Des conditions

---

La reconnaissance doit être :

- Authentique
- Accompagnée d'attention

La reconnaissance est :

- Un cadeau, quand on l'offre, quand on la reçoit
- Un piège, quand on l'exige, quand on l'attend

---

Des concepts à la réalité :  
*quelques expériences*  
Un témoignage...

# Impacts pour l'organisation

- La nécessité de créer et de transmettre du sens

Le défi de L'APPROPRIATION

---

- L'engagement de mettre en place les conditions :

- de pratiques professionnelles attrayantes et stimulantes, en soutien à l'exercice des fonctions (outils, formation, mentorat, participation, communication, ressources, disponibilité de temps, etc.)
- des conditions de travail en soutien aux diverses responsabilités parentales (organisation, horaires, modalités de travail, etc.)
- de qualité de vie au travail

Le défi de la PERSONNALISATION

- Le développement d'une culture :

- d'éthique de gestion basée sur des valeurs adoptées, partagées appliquées
- d'évaluation pour une amélioration continue
- de reconnaissance intégrée à la philosophie de gestion

Le défi de L'AUTHENTICITÉ dans L'EXPRESSION et la PERENNISATION



# Des résultats

La présence de sens, de capacités, de reconnaissance contribue à :

- ▶ Une plus grande efficacité pour plus de performance
  - de la personne
  - de l'équipe
  - de l'organisation
- ▶ Un meilleur équilibre pour plus de santé et de mieux-être, moins de stress
- ▶ Une diminution de la pression pour prévenir des tensions et des conflits au sein de l'équipe
  - de l'organisation
  - de l'équipe
  - des partenaires

*Des éléments facilitants pour favoriser la mobilisation et à l'engagement !*

# La mobilisation c'est donc :

---

Le sentiment que ce que l'on fait, a un sens

La capacité de faire ce qu'on a à faire

La satisfaction et la reconnaissance de  
l'avoir fait

# En pratique : des outils à partager

---

## Grille d'évaluation du fonctionnement optimal de l'équipe

**Note** : L'outil est en processus de publication.

Les personnes qui ont participé à l'atelier et qui souhaitent obtenir un exemplaire en prépublication sont invitées à contacter la conférencière via l'adresse courriel suivante :

[gssaulnier@outlook.com](mailto:gssaulnier@outlook.com)

# Place aux échanges

---

## Exercice en sous-groupe

---

En conclusion :  
*des stratégies gagnantes*

# Création et appropriation du SENS

***But : Que les employés se sentent connectés et en cohérence avec leurs valeurs, souscrivent aux orientations, se développent en lien avec leurs champs d'intérêt et se sentent utiles***

---

- *Assurer la présence et la cohérence des valeurs*
- *Analyser et clarifier les enjeux, identifier des orientations, des objectifs, des défis*
- *Communiquer les orientations en favorisant leur appropriation et la compréhension des situations*
- *Mettre en place les conditions pour renforcer la crédibilité de l'organisation, de la direction, de l'équipe*
- *Favoriser la proactivité*
- *Susciter l'expression des champs d'intérêt de chaque employé*
- *Etc.*

# Développement de la CAPACITÉ D'AGIR

But : *Que les employés se sentent à la hauteur, compétents et en contrôle*

- *Favoriser l'autonomie professionnelle*
- *Susciter la réflexion sur les champs d'intérêt*

---

- *S'informer des attentes des membres de l'équipe*
- *Octroyer le pouvoir en lien avec les responsabilités*
- *Soutenir le développement des compétences*
- *Mettre en place les conditions nécessaires à la réalisation des tâches*
- *Anticiper, planifier, gérer, évaluer le changement : s'adapter*
- *Favoriser la participation, communication, coordination, la cohésion de équipe*
- *Donner accès à la formation, l'accompagnement, mentorat, coaching*
- *Accorder du temps*
- *Etc.*

# Satisfaction et reconnaissance

*But : Que les employés se sentent valorisés, appréciés, considérés, qu'ils aient des occasions de mettre à profit leurs compétences*

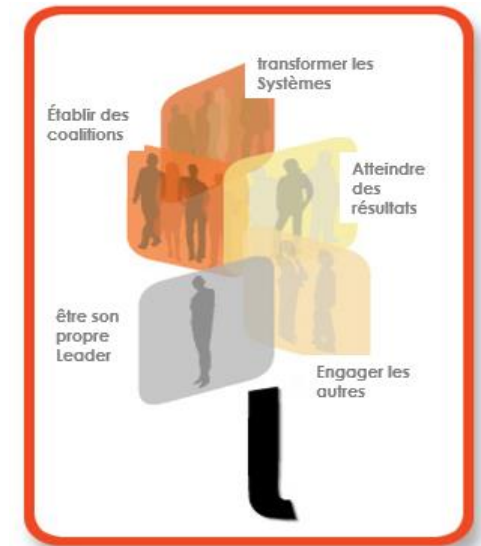
- *Susciter des moments de reconnaissance informelle: dans la reconnaissance au quotidien telles : attentions, bienveillance*
- *Planifier des activités de reconnaissance formelle: soirées reconnaissance, repas de fêtes, des attentions qui font du sens pour les personnes..*
- *Donner des rétroactions régulières*
- *Valoriser les réalisations (présentations à un congrès, colloque, comité de direction, etc.*
- *Varié les sources de provenance de la reconnaissance : clients, usagers, collègues, gestionnaire, partenaires,*
- *Varié les types de reconnaissance : reconnaissance de la personne, de ses réalisations, des efforts, des résultats*
- *Etc.*



# Lien avec les autres capacités de leadership

## Cinq domaines du leadership

- ✓ **L** – Être son propre Leader
- ✓ **E** – Engager les autres
- ✓ **A** – Atteindre des résultats
- ✓ **D** – Développer des coalitions
- ✓ **S** – Transformer les Systèmes



*Quatre capacités par domaine*

# Le Leader : un rôle crucial

---

Le personnel d'encadrement joue donc un rôle crucial :

- dans la réalisation de la mission de l'organisation
- dans l'application des valeurs
- dans les stratégies visant à favoriser la mobilisation, susciter l'engagement du personnel, assurer le soutien à son développement et son épanouissement
- dans l'atteinte des résultats.

# La mobilisation et l'engagement

---

- **c'est multifactoriel** par les facteurs intrinsèques et extrinsèques qui y sont associés
- **c'est possible** par :
  - la présence de SENS
  - la mise à profit des CAPACITÉS ET COMPÉTENCES de la personne
  - le sentiment de SATISFACTION ET DE RECONNAISSANCE
- **ça a des impacts** perceptibles sur la gestion du stress, la culture de bienveillance au sein des équipes, la prévention des conflits

*La mobilisation et l'engagement :  
Un peu... beaucoup... passionnément*

---

# *Quelques réflexions...*

Gyslaine Samson Saulnier F. Adm.A

Formatrice-Gestion Conseil

Septembre 2024

---

*Fixer des objectifs selon nos  
moyens...*

*se donner les moyens de nos  
objectifs*

---

*Il faut être convaincu...  
pour être convainquant*

*Ça n'est pas parce que c'est  
complexe  
...que ça doit être compliqué*

---

*Il faut rendre meilleur ce que l'on  
fait déjà bien...*

*Mais rien ne sert d'ajouter du  
meilleur... à l'inutile*

---

*Dans le changement :*  
*Il faut faire aussi vite que*  
*possible...aussi lentement que*  
*nécessaire*



---

***Seul, on va plus vite...***

***en équipe, on fait plus et mieux...***

***en réseau, on va plus loin  
et on a de l'impact !***

---

***Et...si j'étais le client de  
mes services***

---

*Bonnes  
réflexions !*