

La mobilisation des ressources humaines ... élément essentiel à un leadership dynamique et efficace



Animateur : Denis Lanthier (PCPSJ)

« *Inspirer, Influencer, Mobiliser* »

mai 2024

appui@adfo.org

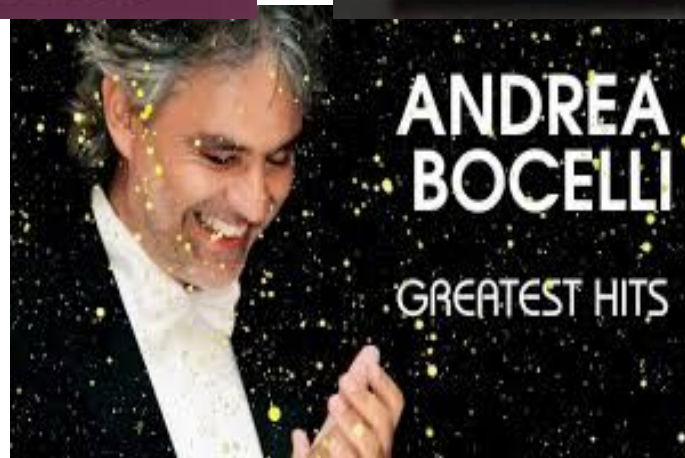
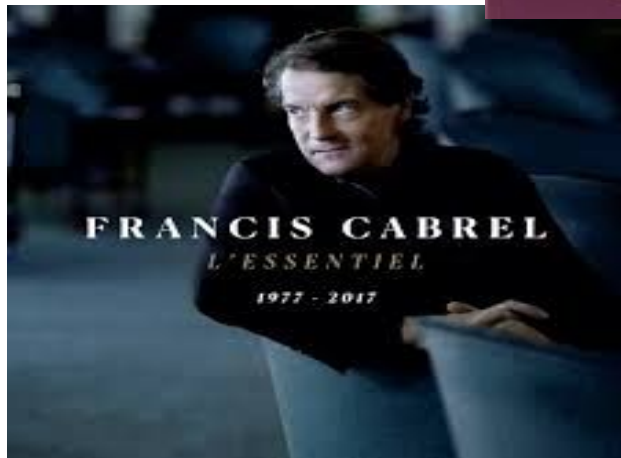
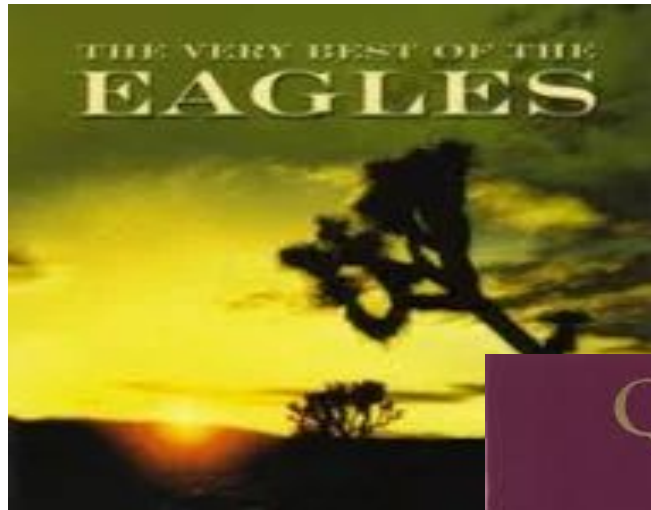
Avis de non-responsabilité

Le contenu et les informations présentés dans cet atelier ont pour unique but de diffuser de l'information générale à nos cotisantes et cotisants. Ils ne visent pas à exprimer une opinion ou un conseil juridique, et ne doivent pas être interprétés de la sorte.

Description de l'atelier

Dans le contexte scolaire d'aujourd'hui, les situations et les rencontres impliquant des personnalités et des demandes difficiles, autant chez les parents, les membres du personnel et les groupes de pression, augmentent non seulement en fréquence, mais souvent et malheureusement en intensité.

À l'aide d'un bref survol des principes généraux, des avantages de la mobilisation, entremêlé de l'analyse de cas pratiques, l'atelier permettra aux participantes, aux participants et à l'animateur d'échanger sur les stratégies, les pratiques exemplaires et les pièges à éviter pour perfectionner cet art de rallier les troupes afin d'atteindre un but commun.



Objectifs

- Sensibiliser les participantes et les participants à l'importance de la mobilisation dans l'exercice d'un leadership efficace
- Présenter les éléments principaux du processus de la mobilisation
- Partager les stratégies, les pratiques exemplaires et les pièges à éviter dans le processus de mobilisation
- Échanger sur des situations vécues dans la gestion de comportements difficiles et exigeants de parents, membres du personnel et groupes de pression

Types de conflits

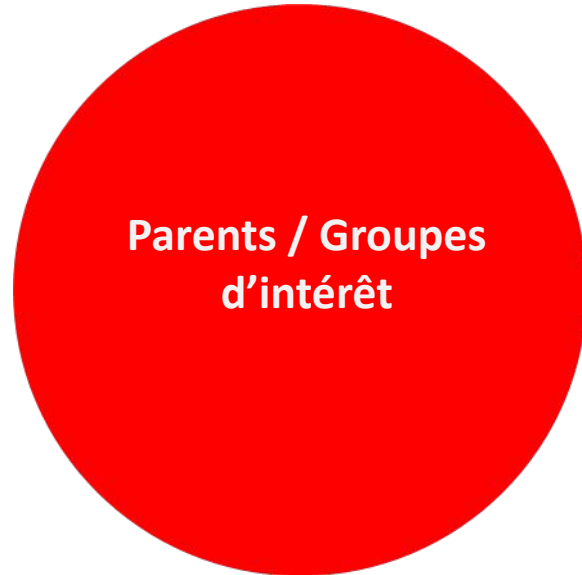


Chaud



Froid

Type « **CHAUD** »



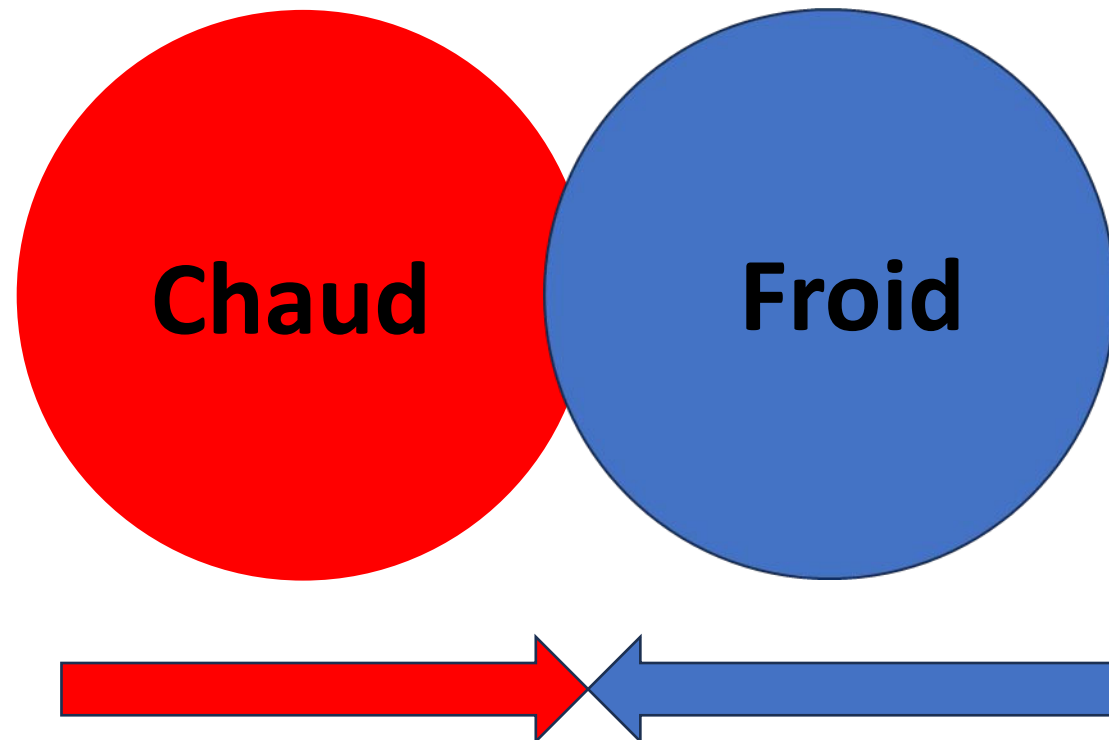
- Fortement émotif
- Ton et niveau de la voix
- Comportement agressif
- Perte de contrôle
- Menaces
- Se positionne comme victime

**Membres du
personnel**

Type « FROID »

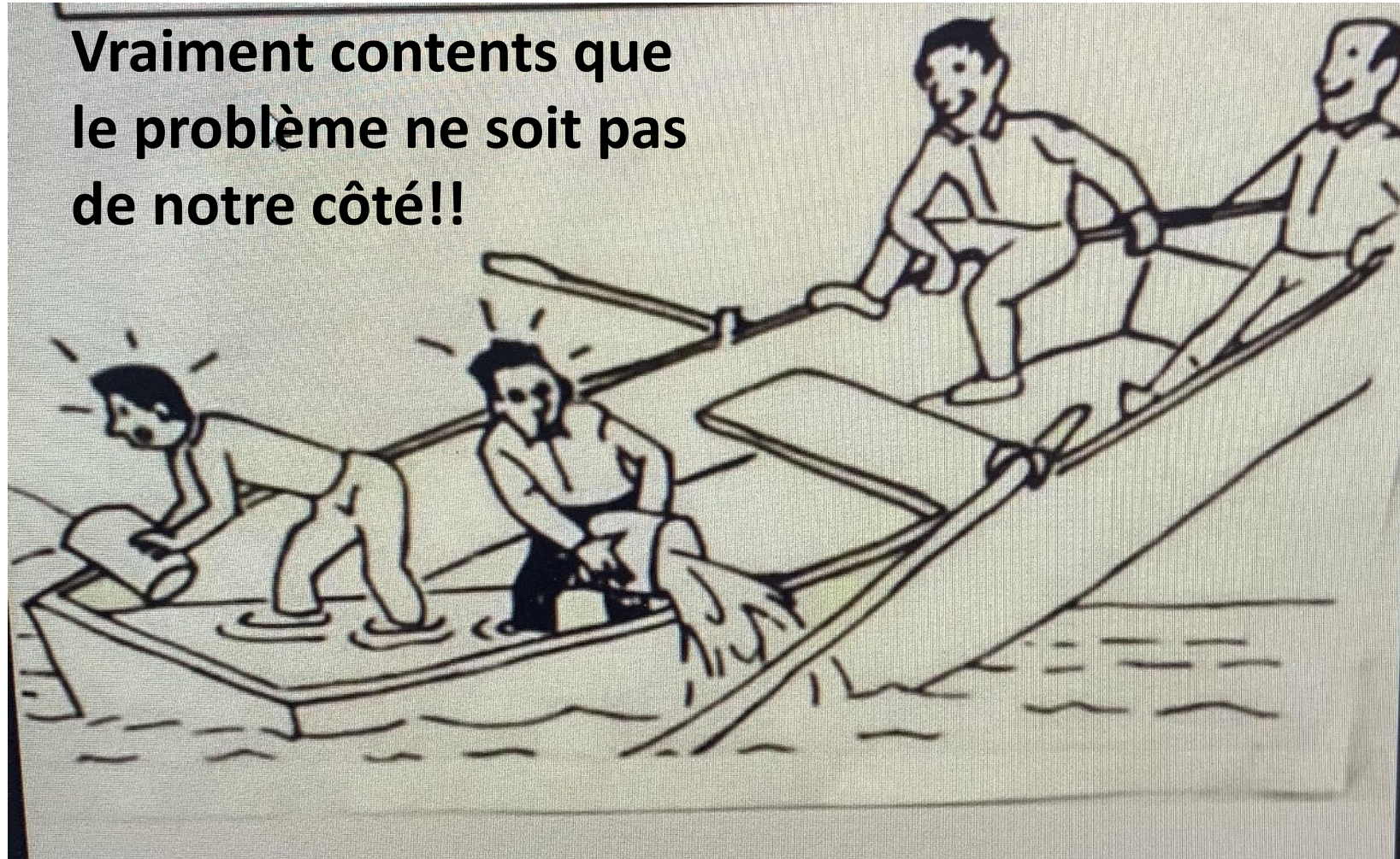
- Vide d'émotions
- Désengagement
- Évitement
- Désintéressé
- Malhonnêteté professionnelle
- Recherche des alliés

Types de conflits



Piège #1 à éviter!!!

**Vraiment contents que
le problème ne soit pas
de notre côté!!**



Pourquoi intervenir?



Cas #1 – Les leaders négatifs

Vous venez d'être muté(e) à la direction d'une école « *difficile* », en fonction d'un personnel divisé, de résultats peu reluisants et d'une communauté dont les attentes sont élevées envers la direction et le personnel.

Dès vos premières semaines, vous réalisez que deux ou trois membres du personnel enseignant (plus particulièrement une enseignante à quelques années de la retraite) ont une attitude très négative envers votre arrivée en poste et votre style de leadership. Devant vous, ces personnes affirment vous apprécier et approuvent de vos décisions.

Mais vous découvrez rapidement que tout cela est faux. Vous réalisez également que ces individus exercent une influence très négative auprès des plus jeunes membres du personnel. Vous apprenez enfin, que ces 2-3 individus étaient de très bons amis avec la direction qui occupait le poste avant votre arrivée (rencontres sociales, voyages); ces personnes échangent souvent avec la direction précédente sur ce qui se passe dans l'école depuis votre arrivée.

Récemment le conseil scolaire a demandé aux directions d'implanter une nouvelle stratégie pédagogique au sein de leur école respective. Ces quelques enseignants ne croient pas du tout en ce changement et vous anticipez déjà que la tâche et les défis seront ardues, compte-tenu du climat qui règne, de la réticence et de l'influence de ces leaders négatifs sur le personnel.

Êtes-vous aux prises avec un(e) leader négatif?

- ▶ Qui est-il(elle)?
 - ▶ Une personne :
 - ▶ dont le comportement ne répond pas aux normes de la profession
 - ▶ dont le comportement ne répond pas aux attentes de la direction, du Conseil
 - ▶ qui ne se conforme pas aux règlements, aux lois, aux directives administratives
 - ▶ qui n'adhère pas à la mission de l'école, du Conseil
 - ▶ qui conteste constamment les décisions auxquelles le groupe s'est engagé à adhérer
 - ▶ qui manipule les autres, pour des motifs personnels ou professionnels
 - ▶ dont le manque de collaboration et d'engagement est évident et a un impact sur le groupe ou sur son rendement personnel
 - ▶ dont la performance et/ou le rendement est insatisfaisant ou en dessous des attentes du groupe ou de son superviseur immédiat

Pourquoi cette personne agit-elle ainsi?

- ▶ Manque de connaissances/habiletés/compétences
- ▶ Manque de motivation
- ▶ Manque d'engagement
- ▶ Manque d'encadrement
- ▶ Insécurité
- ▶ Problèmes de communication
- ▶ Problème de personnalité, en général



Importance de l'intervention

- ▶ Corriger le comportement reproché
- ▶ Relation de supervision / Évaluation du rendement - Trop tard!!!
- ▶ Améliorer le rendement de l'employé - Insatisfaisant (autres problèmes)
- ▶ Éviter ou éliminer l'effet d'entraînement
- ▶ Rétablir un climat positif, de collaboration au sein de l'équipe
- ▶ Promouvoir le redressement, plutôt que la discipline
- ▶ Pas votre problème personnel, mais celui de toute l'organisation
- ▶ Pour assumer un leadership efficace



Pour votre bien-être personnel

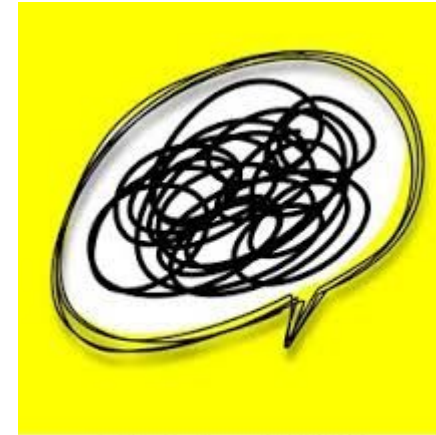
Rencontre

- ❑ 3 éléments importants :
 - ❑ CLARTÉ : pas le contenu qui est difficile, mais l'approche
 - ❑ NEUTRALITÉ : pas là pour marquer des points, mais pour écouter et pour être entendu
 - ❑ TEMPÉRANCE : modération ou retenue de soi-même volontaire, le contrôle et la maîtrise de soi
- ❑ Faire preuve d'empathie, de compassion – ne veut pas dire approbation
- ❑ Reconnaître sa part de responsabilité (approche, clarté des messages, objectivité)
- ❑ Le but n'est pas de faire de compromis, mais de trouver une solution pour rallier, mobiliser et rétablir la confiance
- ❑ Pas d'attaque sur la personne, mais sur la situation
- ❑ Écoute active, réponses/rhétorique sélectives
- ❑ Suivi de la rencontre – courriel 24 heures

Souvenez-vous toujours que, entre...

- ▶ *ce que je pense,*
- ▶ *ce que je veux dire,*
- ▶ *ce que je crois dire,*
- ▶ *ce que je dis,*
- ▶ *ce que vous voulez entendre,*
- ▶ *ce que vous entendez,*
- ▶ *ce que vous croyez en comprendre,*
- ▶ *ce que vous voulez comprendre, et*
- ▶ *ce que vous comprenez,*

....il y a au moins neuf possibilités de ne pas se comprendre. »



shutterstock.com · 2330514577

Bernard Werber

11 phrases/répliques à éviter

- ▶ Je VEUX te parler! (le ton)
- ▶ Tu ne comprends pas!
- ▶ ...parce que c'est ça le règlement, la politique!
- ▶ Ça ne te regarde pas!
- ▶ Qu'est-ce que tu veux que je fasse?
- ▶ Calme-toi!
- ▶ C'est quoi TON problème!
- ▶ Tu ne ... JAMAIS / Tu ... TOUT L'TEMPS!
- ▶ Je ne te le répèterai plus!
- ▶ Je fais ça pour ton bien!
- ▶ Sois donc raisonnable!



Effets de ces phrases sur la personne

La phrase à ne pas utiliser	Effets sur la personne
Je VEUX te parler (le ton)	Effraie la personne; brise lien de confiance
Tu ne comprends pas	Il manque juste le mot « imbécile » pour ajouter l'insulte à l'injure
Parce que c'est ça le règlement, la politique	Donne l'impression que l'autorité, la vôtre, est plus importante que son bien-être
Ça ne te regarde pas	Isole la personne comme ne faisant pas partie de la problématique - vous n'avez pas d'autre chose à dire
Qu'est-ce que tu veux que je fasse	Crée deux problèmes - le problème existant et l'impression que vous n'avez aucune responsabilité/pouvoir
Calme-toi	Critique du comportement de la personne - elle n'a pas le droit d'être contrariée

Effets de ces phrases sur la personne

La phrase à ne pas utiliser	Effets sur la personne
C'est quoi TON problème	Redirige le problème vers l'autre personne. Un ton accusateur qui entraîne un sentiment d'opposition plutôt que le travail d'équipe pour régler
Tu ne ... JAMAIS, tu ... TOUT L'TEMPS	Généralisation qui est fautive. Impossible que « tout l'temps » ou « jamais ». Se fera plaisir de vous rappeler les exceptions
Je ne te le répéterai pas/plus	Vous allez souvent finir par le répéter. Sinon, vous perdrez votre crédibilité si vous ne passez pas à l'action
Je fais ça pour ton bien	Ben oui, toé!!! Deux œufs, bacon avec ça!!!
Sois donc raisonnable	Personne n'admettra qu'il est totalement déraisonnable. Provocation

Agents mobilisateurs

- Intervenir rapidement
- Reconnaître l'anxiété, la perception
- Accent sur la situation, pas sur la personne
- Tout doit être clairement énoncé
- Offrir de l'aide, ressources
- Assurer le suivi
- En contrôle
- Appeler à l'aide, au besoin

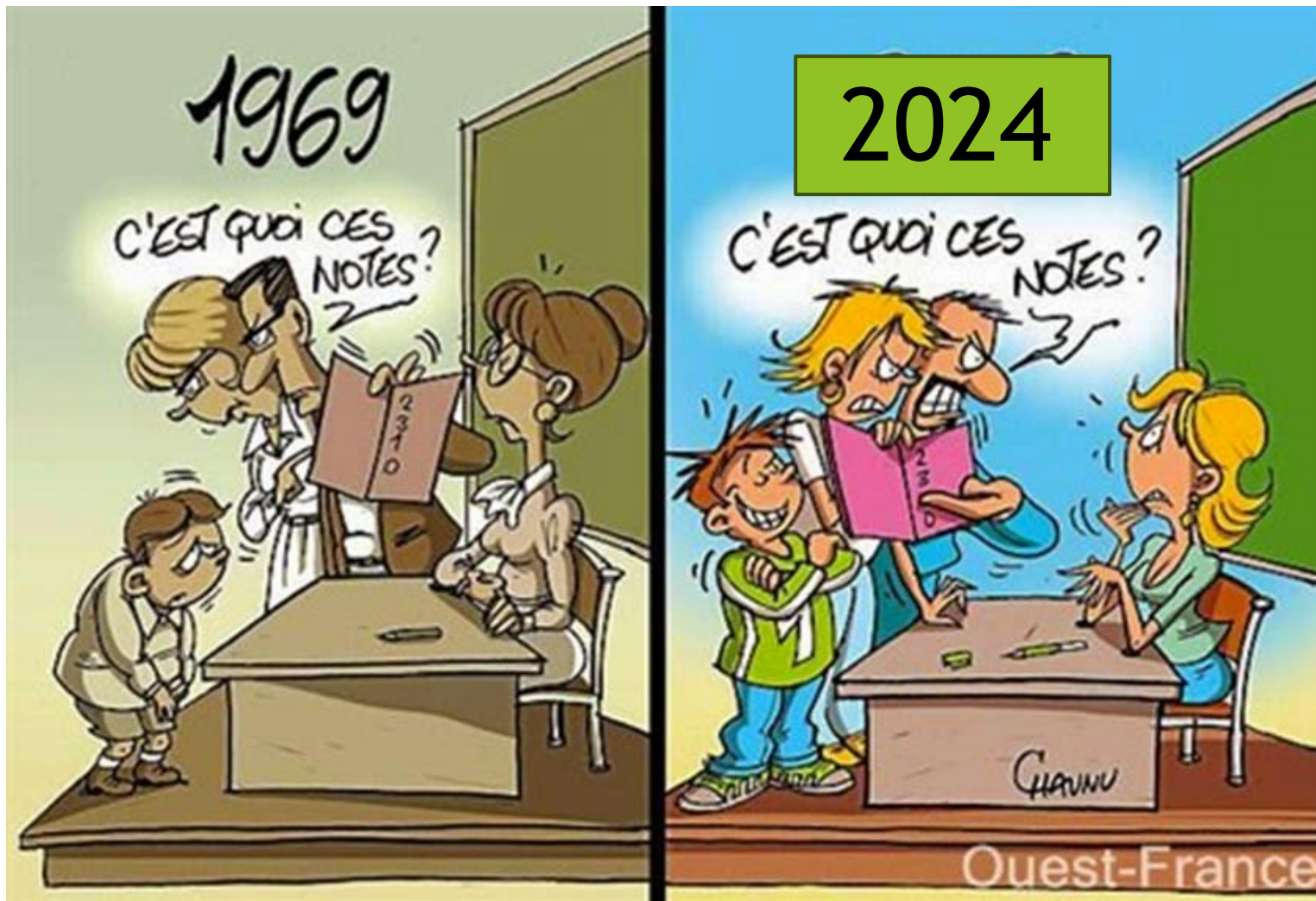
Cas #2 – Peupa et meuman sont là pour toi !!!

Un parent se plaint souvent et de façon de plus en plus autoritaire, voire violente, que l'école ne remplit pas ses responsabilités envers les besoins d'apprentissage (PEI), la santé mentale et la sécurité de son enfant de 3e année.

Le parent laisse plusieurs messages sur votre boîte vocale, envoie des courriels à répétition, vous a récemment menacé de recourir aux services d'un avocat si vous ne faites pas quelque chose pour répondre à ses demandes.

Selon le parent, son enfant est régulièrement victime d'intimidation et de harcèlement sur l'autobus. Lors de la dernière rencontre à votre bureau, toujours à l'improviste, le parent a enregistré la conversation à votre insu. Suite à cette rencontre, il vous informe que c'est par les médias sociaux qu'il fera désormais pression pour que sa situation soit prise au sérieux et pour que l'école assume ses responsabilités.

Deux jours plus tard, le parent s'est introduit dans l'école, sans autorisation, et il s'est présenté dans la classe de son enfant, en criant et en menaçant certains élèves d'arrêter d'intimider son enfant.



Le comportement agressif des parents

- **Qui sont-ils?**

- On les appelle souvent : *parents interventionnistes, empereurs, gérants d'estrade, parents-rois, parents hélicoptères*

- **Pourquoi agissent-ils ainsi?**

- Manque d'information
- Mauvaise information
- Personnalité émotive
- Facilité avec laquelle on peut communiquer avec l'école
- Énergie avec laquelle certains parents s'occupent ou se préoccupent de leurs enfants
- Veut plus que son enfant

Les rencontres avec parents

- ▶ Éviter les rencontres sans rendez-vous
- ▶ Arriver préparé
 - ▶ Les faits, données, documents, qui est impliqué, historique de la relation avec ce/ces parent(s), références de d'autres écoles, interventions précédentes
- ▶ Établir dès le départ les règles du jeu :
 - ▶ Liste des participants(es), but(s), durée, attentes pendant et suivant la rencontre
 - ▶ Ne pas parler au nom des autres (à moins d'avoir été mandatés officiellement)
- ▶ Faire preuve d'empathie - écoute active et intelligence émotionnelle
- ▶ Évitez les généralisations et les comparaisons avec d'autres cas
- ▶ Se rappeler l'importance des 3 V - Vérifier / Ventiler / Valider
- ▶ Plan d'intervention pour la suite des choses

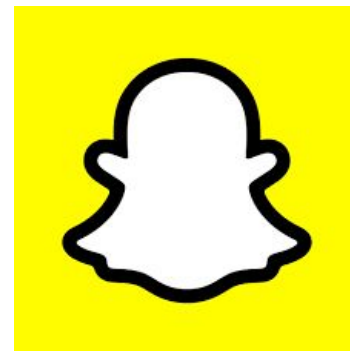
Un parent peut-il enregistrer notre
conversation à mon insu?

Où oui!

Ce qui est dit, reste dit

- ▶ **!!** Enregistrée ou non, votre conversation ne devrait pas porter sur des choses qui ne se disent pas en rencontre avec un parent
- ▶ Demandez au parent pourquoi la conversation est ou a été enregistrée
- ▶ Demandez-lui ce qu'il a l'intention de faire avec cet enregistrement
- ▶ Partagez vos sentiments face à ce geste
 - ▶ le malaise, la méfiance et l'impression qu'on veut vous prendre au piège
- ▶ Rappelez au parent les éléments importants de votre relation
 - ▶ la confiance, la transparence et l'honnêteté
- ▶ Refusez de continuer si la rencontre est enregistrée, à moins que vous ne soyez à l'aise - **PAS RECOMMANDÉ**
- ▶ Ne menacez pas le parent d'enregistrer à votre tour
 - ▶ Ayez plutôt un témoin présent lors des rencontres subséquentes. Documentez bien ces rencontres
 - ▶ Suivi du courriel - 24 heures

Intimidation par les médias



Quoi faire et comment réagir

- ▶ Demander poliment de retirer le contenu
- ▶ Ne pas riposter ou répondre par les mêmes moyens
- ▶ Captures d'écran - preuves
- ▶ Signaler le comportement, selon la nature du contenu
- ▶ Bloquer la personne
- ▶ Informer superviseur / aviseur légal du conseil

DIFFAMATION - LE CRITÈRE JURIDIQUE

- ▶ Le demandeur doit prouver trois éléments :
 - ▶ les mots en cause ont un sens diffamatoire (faux)
 - ▶ ils ont été diffusés à des tiers
 - ▶ ils visent le demandeur et lui portent préjudice

Puis-je interdire à un parent de se présenter à l'école ou sur les lieux?

- ▶ **Règl. de l'Ont. 474/00 : ACCÈS AUX LIEUX SCOLAIRES**
 - ▶ « La personne dont la présence nuit à la sécurité ou au bien-être de quiconque se trouve dans des lieux scolaires, de l'avis du directeur d'école, d'un directeur adjoint ou d'une autre personne que le conseil autorise à juger d'une telle situation, ne peut y rester.
- ▶ **La Loi sur l'entrée sans autorisation (Trespassing Act)**
- ▶ **La Loi sur la santé et la sécurité au travail en Ontario (LSST)**
- ▶ **Code de conduite de l'Ontario**
 - ▶ Toute la communauté scolaire doit employer des moyens pacifiques pour résoudre les conflits.
- ▶ **Code criminel du Canada**
 - ▶ Voies de faits, harcèlement criminel, propos haineux

Comment mettre fin aux comportements agressifs

- ▶ Lettres d'avis ou de « mise en demeure »
 - ▶ Interdiction de se présenter sur les lieux
 - ▶ Préférentiellement du conseil, sinon de la direction
 - ▶ Avertissement sérieux sur l'interdiction de se présenter sur les lieux
 - ▶ Non respect - appel de la police
 - ▶ Paroles ou gestes diffamatoires
 - ▶ Préférentiellement émise par le conseil
 - ▶ Avertissement sérieux sur la cessation immédiate de la publication
 - ▶ Poursuites civiles si non respect de l'avis

Cas #3 - Et NOUS serons là pour vous!!!

La situation avec le parent n'ayant pas été réglée à son entière satisfaction, le parent vous mentionne également qu'une plainte a été officiellement déposée à l'Ordre des enseignantes et enseignants de l'Ontario et que dans deux jours, il se présentera à l'école, avec les représentants de l'association de parents, « *Mon enfant est roi* », un groupe d'intérêts très puissant, dont le mandat est d'accompagner et d'appuyer les parents qui ont besoin d'aide pour faire avancer leur dossier auprès des écoles et des conseils qui font preuve de négligence.

Groupes d'intérêt

Qui sont-ils?

- « Groupe de personnes ou une organisation qui cherche à influencer les décisions des autorités de manière à défendre collectivement un intérêt spécifique. »
- Exemples dans le domaine de l'éducation, en Ontario :
 - *Centres de formation au rôle parental et de littératie pour les familles*
 - *Parents of Black Children*
 - *Black Lives Matter*
 - *Association de parents d'enfants autistes*
 - *Droits à l'éducation des enfants des Premières nations, des Métis et des Inuits*
 - *Droits des personnes LGBTQ2S+*

Comment gérer ces demandes

NOTE

À prime abord, vous n'avez **aucune obligation, légale ou professionnelle**, de rencontrer les représentants de ce groupe

- encore moins, seul.e
- Informez votre superviseur de la requête ou de l'avis
- Insistez pour qu'il/elle soit présent si on vous demande d'accepter la rencontre
- Insistez pour que le/la superviseur dirige et contrôle la rencontre
- Assurez-vous de respecter la politique de communication du conseil en tout temps

La rencontre

• Avant	• Pendant	• Après
<ul style="list-style-type: none">• Pas de rencontres à l'improviste• Toujours sur r-v (heures de classe)• Ordre du jour, participants, durée, objectifs, déroulement, droit de parole, prise de notes• Documentation pertinente afin de bien comprendre la nature et les objectifs attendus de la rencontre• Communiquer avec votre superviseur/agent de liaison au conseil (équité et diversité)• Parlez à un des conseillers du PCPSJ	<ul style="list-style-type: none">• Accueil chaleureux, mais ferme sur la rencontre• Directives sur enregistrement audio/vidéo de la rencontre• Écoute active, empathie, intelligence émotionnelle• Ne pas déroger de l'ordre du jour• Être conscient de la nature confidentielle de la rencontre et de l'information qui sera partagée• Miser sur la collaboration, sur les responsabilités et obligations de chacun• Ne pas hésiter à mettre fin à la rencontre si ça dérape	<ul style="list-style-type: none">• Établir le protocole de communication pour les suivis• Courriel (24 heures) résumant les objectifs atteints, les prochaines étapes, attentes respectives des parties

La mobilisation - définitions

« Inciter, inspirer, influencer les membres d'un groupe, d'une équipe, d'une communauté à travailler ensemble en vue de réaliser un objectif commun ou un projet collectif. »

« Le niveau d'engagement, de passion et de loyauté que les employés ont envers leur travail, ainsi que le degré auquel ils se sentent connectés et motivés par la mission, les valeurs et la vision de leur entreprise. »



Pourquoi mobiliser ?

- optimise 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.
- susciter chez des personnes certains comportements pouvant contribuer à la réalisation des objectifs attendus par l'organisation.



Motivation, Engagement, Mobilisation

Motivation

Ensemble des forces
intérieures et extérieures qui
poussent une personne à
penser, à agir, à apprendre et
à se développer
(Deci et Ryan, 2008)

Phénomène **individuel**

Engagement

État d'esprit qui exige une énergie et
un investissement émotionnel dans
son travail et ses relations avec
l'organisation, l'équipe.

Phénomène **individuel**

Mobilisation

Adoption de certains
comportements visant
la collaboration et
l'interaction avec les
autres.

Phénomène **collectif**

Éléments-clés de la mobilisation

Sens du projet
d'équipe

Valorisation

Autonomisation
(Empowerment)

Le SENS du projet d'équipe

- La vision de l'équipe de direction (objectifs, orientations)
- Sentiment de but et de connexion au projet (quoi et pourquoi)
- Donner un sens aux actions et aux efforts à fournir
- Fierté de faire partie de l'équipe, du projet
- Mon rôle et mes responsabilités dans le projet
- Le lien entre les actions demandées et l'atteinte des objectifs

Valorisation

- Se sentir traité avec respect et attention
- Se sentir reconnu et soutenu (attentes et besoins)
- Relations saines et harmonieuses
- Rôle important dans les résultats
- Reconnaissance et partage des succès

Autonomisation / Responsabilisation

- Importance de mon implication (compétences, connaissances, habiletés)
- Capacité d'influencer les résultats, de participer à la résolution de problèmes
- Autonomie, soutien, formation, ressources
- Communication claire (outils, moyens, structure)

L'importance de la mobilisation

