

L'ENGAGEMENT, UNE PERSPECTIVE POUR MOBILISER LE PERSONNEL



Marianne Beaulieu ^{1,2,3*}

Mylaine Breton ^{1,2,3}

Astrid Brousselle ⁴

¹ Faculté de Médecine et des Sciences de la Santé Communautaire, Université Sherbrooke

² Chaire de recherche du Canada en gouvernance clinique des services de première ligne

³ Centre de recherche Charles-Le Moyne – Saguenay–Lac-Saint-Jean sur les innovations en santé (CR-CSIS)

⁴ School of Public Administration, University of Victoria

*beaulieu.marianne@gmail.com

Introduction

- Importantes restructurations dans le système de santé
 - contexte de pénurie de main d'œuvre
- Défis pour les gestionnaires
 - mais, opportunité de repenser les pratiques professionnelles en santé et services sociaux

Objectifs

1. Définir la mobilisation
2. Préciser les valeurs et principes de l'engagement
3. Présenter les conditions favorables à l'engagement
4. Soulever les enjeux associés à l'engagement

Mobilisation

- En image... (Multidictionnaire, 2003: 943)
 - Mobilisation : action de mettre une armée sur le pied de guerre
 - Mobiliser: ordonner aux hommes de se joindre à l'armée en cas de guerre
- Un peu d'histoire
 - Intérêt pour la mobilisation des ressources humaines : environ 30 ans
 - Importance accrue de la performance et de la productivité
 - mobilisation des employés: « arme stratégique » !!
- Paradoxe : démobilisation
 - Compressions budgétaires
 - ↓ moral des troupes
 - ↑ arrêts de travail

Mobilisation

- Interprétation
 - ≠ donner des ordres
 - = inciter personnel à travailler ensemble
 - = recourir à ses facultés intellectuelles pour poursuivre une œuvre collective
- Niveaux de mobilisation
 - Organisationnel – Gestionnaires :
 - faire appel à **tout** le personnel pour traverser la crise ou affronter les difficultés
 - Individuel – Personnel:
 - rassembler toute son énergie pour aider son organisation à accomplir un **projet collectif** ou à travailler à un objectif commune

Mobilisation

- **Définition contemporaine**

- **masse critique** d'employés qui accomplissent des **actions** (faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérées ou non) bénéfiques au **bien-être** des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une **œuvre collective** »

***** être mobilisé** = contribuer à l'amélioration du climat social et de l'esprit d'équipe en participant à l'effort collectif de performance

Mobilisation

- **Conditions favorables**
 - **Efforts d'amélioration continue**
 - « faire » de la qualité totale
 - **Efforts d'alignement stratégique**
 - créer de la valeur ajoutée
 - **Efforts de coordination spontanée avec les autres**
 - agir en équipe

Mobilisation

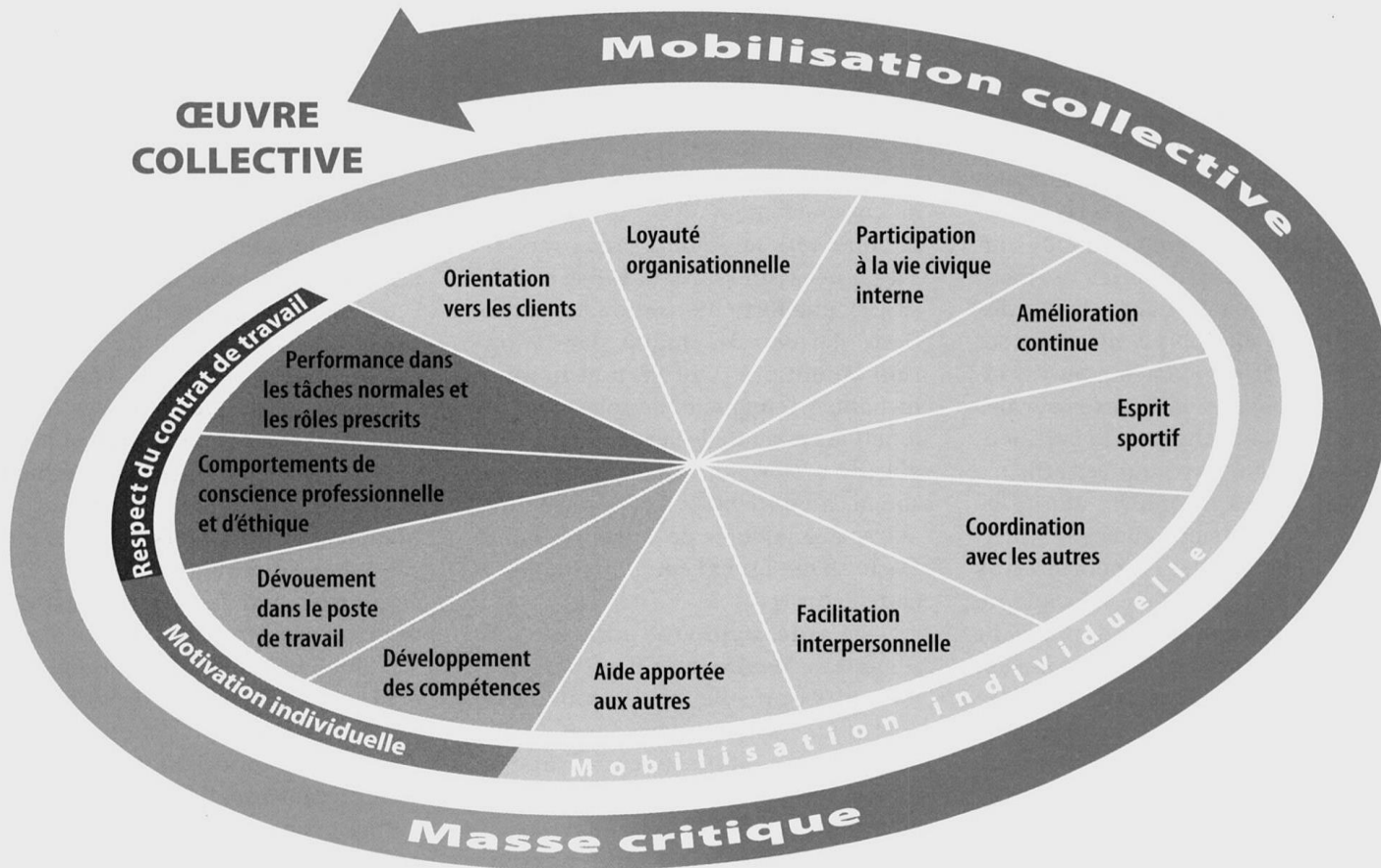
La mobilisation doit être envisagée comme un

PROCESSUS

- » évolutif
- » dynamique
- » cyclique

Mobilisation

SCHÉMA 1 – Comportements et dynamique mobilisatrice



Engagement

- Dans le domaine académique
 - Depuis environ 20 ans
- Définition
 - posture ancrée dans des valeurs de justice sociale et de citoyenneté, qui demande aux universitaires et aux universités d'exercer leurs fonctions de recherche, d'enseignement et de service afin de construire des relations mutuellement bénéfiques et réciproques avec la société civile

Engagement

- Dans le domaine santé et services sociaux (SSS)
 - manière d'exercer sa profession qui sort du cadre habituel pour être en cohérence certaines valeurs
 - choix d'œuvrer dans le secteur SSS motivé par
 - volonté de contribuer au mieux-être des personnes et des communautés
- Primordial d'offrir au personnel de ce secteur les possibilités et conditions qui lui permettront de s'« engager ».

Engagement

Valeurs

JUSTICE SOCIALE

- obligation morale de travailler au bien commun
- attention particulière aux inégalités sociales et aux plus vulnérables

CITOYENNETÉ

- appartenance à société civile et nécessité de s'impliquer pour contribuer à son avancement
 - activités professionnelles = composante importante de la société
- rôle important dans secteur SSS, mais également dans le fonctionnement social.

Engagement

Principes

RIGUEUR

RÉCIPROCITÉ/COLLABORATION

CONSIDÉRATION DES BESOINS RÉELS

MULTIDISCIPLINARITÉ

Engagement

Principes

RIGUEUR

- pratiques fondées sur les données probantes
 - pertinence et valeur

Concrètement

- accès aux plus récentes connaissances scientifiques
 - formations, colloques, documentation scientifique
- possibilité de mise en pratique

Engagement

Principes

RÉCIPROCITÉ/COLLABORATION

- personnel et personne/entourage
 - partenariat dans la prise de décisions et les interventions
 - partage – échange de connaissances
- personnel et gestionnaires
 - facilitation interpersonnelle
 - possibilités d'échanges ouverts pour améliorer le fonctionnement
- personnel et collègues
 - esprit d'équipe
 - aide/soutien aux autres
 - coordination avec les autres

Engagement

Principes

CONSIDÉRATION DES BESOINS RÉELS

- focalisation sur les besoin des personnes et de leur entourage
- ouverture au vécu des personnes pour planifier les soins et services offerts
 - interventions répondant aux problématiques les plus importantes

Engagement

Principes

MULTIDISCIPLINARITÉ

- mise en commun des connaissances et compétences de différentes disciplines
 - portraits plus complets
 - concevoir de interventions concertées et cohérentes

Concrètement

- structures officielles: équipes multidisciplinaires

Engagement Conditions

RESPECT

SOUTIEN

RECONNAISSANCE

Engagement

Conditions

RESPECT DE L'AUTONOMIE PROFESSIONNELLE

AUTONOMIE PROFESSIONNELLE

capacité de prendre des décisions dans l'intérêt des personnes, en toute objectivité et indépendance, d'en être imputable et d'en rendre compte

- approche constructive (plutôt que coercitive et/ou punitive) d'amélioration continue
 - droit de parole
 - participation innovante
- changement de culture

Concrètement

- programme de suggestions formelles ou spontanées

Engagement

Conditions

SOUTIEN

- aide aux initiatives qui répondent aux principes d'engagement
 - rigueur
 - réciprocité/collaboration
 - considération des besoins réels
 - multidisciplinarité

Concrètement

- activités/conférences sur les plus récents développements scientifiques
 - modification des pratiques
- conditions administratives facilitantes pour maximiser le partage d'expertises
 - plages horaires destinées aux équipes multidisciplinaires

Engagement

Conditions

RECONNAISSANCE

- attribution de mérite aux initiatives engagées

Concrètement

- publicisation des réalisations et des initiatives ayant des retombées positives
 - personnalisation, créativité
- critère pour l'obtention d'une promotion ou d'un nouvel emploi
- appréciation entre collègues

Engagement

Enjeux

TEMPS POUR DÉVELOPPER L'ENGAGEMENT

HIÉRARCHIE

- distribution du pouvoir
- cascade de pression

SENTIMENT D'APPARTENANCE

DÉSHUMANISATION

CONTRADICTIONS

- exigences des gestionnaires ou du système vs.
 - ordres professionnels
 - données probantes

RISQUES

- musèlement
- sanctions disciplinaires

Conclusion

- L'engagement peut sembler théorique
- Mais, il a le potentiel de contribuer à l'amélioration
 - des soins aux patients
 - des conditions et du bien-être au travail

... ce qui pourrait aider à la mobilisation et à la rétention du personnel

Remerciements

- **Natalie Stake-Doucet**, inf. clinicienne, MSc(A), PhD(c), Université de Montréal



Contact

Marianne Beaulieu



beaulieu.marianne@gmail.com

Références

- Beaulieu, M., Breton, M., Brousselle, A. (2018). Conceptualizing 20 years of engaged scholarship: A scoping review. *PLoS ONE*, 13(2): e0193201
- Boyer, E.L. (1996) The scholarship of engagement. *Journal of Public Service & Outreach*, 1(1): 11-20.
- CSMO Caoutchouc. Guide de gestion des ressources humaines
- MacFarlane B. The disengaged academic: the retreat from citizenship. *Higher Education Quarterly*. 2005; 59(4): 296–312.

Références

- MacFarlane B. Defining and rewarding academic citizenship: the implications for university promotions policy. *Journal of Higher Education Policy and Management*. 2007; 29(3): 261–273.
- OIIQ. Valeurs de la profession infirmière
- Tremblay, M. & Wils, T. (2005). La mobilisation des ressources humaines: une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous. *Gestion*, 30(2): 37-49.
- Wils, T., Labelle, C., Guérin, G., & Tremblay, M. (1998). Qu'est-ce que la mobilisation des employés? Le point de vue des professionnels en ressources humaines, *Gestion*, 23(2): 30-39.