

MOBILISER LES ACTEURS

QUELQUES POINTS DE REPERE

Marc Thiébaud

Mobiliser une personne signifie obtenir un engagement actif de cette personne dans le projet ou les activités proposés. De manière générale, il importe de se poser les questions suivantes :

- mobiliser **qui** ?
- mobiliser **à quoi** ? ou **pour quoi** ?
- mobiliser **comment** ? et **quand** ?

Ainsi, il s'agit de prendre en compte les différences interindividuelles. Un être humain est mobilisé par différentes activités possibles qui ne sont pas toutes égales à ses yeux (cf. les aspects de perception et d'intérêt). Les circonstances doivent également être prises en considération et il importe d'utiliser différents leviers.

Il est illusoire de vouloir mobiliser absolument tout le monde. Il est préférable de **différencier les personnes en fonction de leur potentiel d'engagement** dans l'activité ou le projet et de cibler ainsi les efforts.

Il s'agit essentiellement créer des **conditions de mobilisation** (c'est la personne elle-même qui en fin de compte s'engage).

On cherchera à agir sur deux types de facteurs principalement:

a) les aspects démobilisants

On veillera à éliminer ou réduire autant que faire se peut les contraintes perçues comme inutiles, les craintes infondées, les menaces, les jugements, la rétention d'information, les flous dans la communication, etc. qui découragent toute envie de s'impliquer dans quelque activité que ce soit.

b) les leviers de mobilisation

De manière générale, les personnes ont besoin de pouvoir s'identifier au projet ou à l'activité ainsi qu'à l'équipe, voire à l'organisation qui le porte.

Le plus souvent, la mobilisation passe par l'un et / ou l'autre des **sept éléments** suivants :

1. La clarté et le sens des buts visés

(les personnes savent où l'on va et perçoivent que les buts sont clairs, ont du sens, sont utiles, représentent un défi valorisé)

Il importe ainsi de montrer **les résultats escomptés**, les succès déjà obtenus et de mettre en évidence les raisons et nécessités de ce qui est visé.

L'attractivité du projet ou de l'activité

(les personnes ont besoin de voir les bénéfices qu'elles peuvent en retirer)

On développera une image positive d'un projet ou d'une activité qui correspond aux **valeurs privilégiées** et prend en compte les **intérêts des personnes** tout en reconnaissant les inconvénients qu'il peut comporter.

2. La confiance dans la démarche suivie et dans la capacité de réussir

(les personnes ont besoin de sentir que cela pourra marcher et de savoir quel chemin est envisagé pour y arriver)

Il importe de mettre en place **une démarche qui génère de la confiance**, de clarifier les étapes, de permettre aux personnes d'acquérir et de maîtriser les moyens et compétences nécessaires pour effectuer les développements visés ; **favoriser chez les personnes le sentiment qu'elles pourront réussir**, lié à la confiance qu'elles ont envers leurs propres capacités et au fait que les objectifs sont ou peuvent être adaptés aux compétences dont elles disposent.

3. La communication

(les personnes sont mobilisées lorsqu'elles se sentent écoutées, informées et respectées)

La communication doit être permanente et multilatérale et prendre toutes les formes possibles pour être optimale. Au début, il s'agit de **faire circuler des informations** qui permettent de comprendre le pour quoi et le comment du projet ou de l'activité. On favorisera également **un large partage d'idées**. En cours de réalisation, il est essentiel de fournir des points de repère nécessaires à l'action et que **la coordination** soit assurée ; par ailleurs, la mobilisation croît avec le sentiment de faire partie d'une équipe dans laquelle on trouve **des relations enrichissantes**.

4. La reconnaissance

(les personnes apprécient de savoir que ce qu'elles font est pris en compte et valorisé)

Il s'agit de faire **le bilan régulier** de ce qui a été fait, de **reconnaître les mérites** de chaque personne et de **célébrer les résultats** obtenus en leur donnant une certaine visibilité ; le soutien des responsables et de tous les acteurs susceptibles d'apporter une aide est par ailleurs crucial pour renforcer l'engagement.

5. L'espace de manœuvre

(les personnes apprécient de pouvoir s'exprimer, effectuer des choix, prendre des décisions et se sentir valorisées lorsqu'elles assument des responsabilités)

Il importe de prévoir **des processus décisionnels clairs**, de préciser les responsabilités et les modalités de délégation, de trouver le « juste » milieu entre cadrage et liberté dans le développement du projet ou de l'activité, de permettre aux personnes d'avoir un impact sur ce qui est développé pour qu'elles puissent se **l'approprier**.

6. Le plaisir d'agir

(les personnes peuvent aimer l'activité en elle-même)

Il s'agit ainsi de leur permettre de **participer** et d'être productives dans le projet, de le faire sien, d'obtenir des résultats aussi rapides que possibles, de percevoir les côtés **plaisants, ludiques** de ce qui est fait.