

## Employeurs de choix, *mobilisation et réputation de l'entreprise*



Photo: iStock

Avec les changements apportés au régime d'assurance-emploi et les difficultés rencontrées pour recruter des travailleurs qualifiés, les employeurs devront redoubler d'ardeur afin de mobiliser leurs employés.

**L**orsqu'un employeur parvient à recruter un travailleur qualifié et compétent, il ne veut surtout pas le perdre au profit d'un concurrent. Il doit donc être un bon employeur et faire preuve d'ingéniosité pour susciter la mobilisation de ses employés. Définition de la mobilisation: la mobilisation se définit comme étant «la mesure de l'engagement émotif et du lien affectif d'un employé envers l'organisation pour laquelle il travaille. L'employé mobilisé cherche à se dépasser et ses actions sont alignées sur les priorités et les besoins de l'organisation. Il démontre un réel désir d'évoluer, de performer et de s'engager au sein de l'entreprise. Il aura sans doute de l'impact et une influence positive.»

## Tableau des facteurs et obstacles à la mobilisation

### Facteurs de mobilisation

#### Le partage de l'information

- L'employeur doit rendre l'information pertinente disponible pour ses employés afin qu'ils soient bien outillés pour prendre des décisions éclairées et être responsables des résultats.
- L'information requise peut différer selon les compétences des employés et le type de poste qu'ils occupent.
- Les commentaires ou les suggestions formulés par les employés doivent être pris en considération, d'autant plus que ce sont eux qui sont sur le terrain.

#### L'adhésion

- L'employeur doit susciter l'adhésion de ses travailleurs à sa mission, ses valeurs et ses objectifs d'affaires.
- L'employé doit percevoir que son travail contribue au développement et au succès de l'entreprise.

#### La responsabilisation des employés

- L'employeur doit accorder davantage d'autonomie aux employés afin qu'ils puissent utiliser pleinement leurs compétences et assumer leurs responsabilités.
- En accordant davantage d'autonomie et en partageant une partie du pouvoir avec ses employés, l'employeur leur démontre de l'appréciation, du respect, de la confiance et de l'estime.

#### La reconnaissance

- L'employeur doit reconnaître la contribution de ses travailleurs, les résultats de leur travail, leurs efforts et leurs bons comportements. Il doit aussi valoriser leurs compétences et leurs expériences professionnelles (par des encouragements, de la rétroaction constructive, une promotion, etc.).

### Obstacles à la mobilisation

- Un climat d'incertitude
- Une surcharge de travail
- Des conditions de travail difficiles
- Un manque de transparence
- Des problèmes de communication
- Un manque de reconnaissance
- Un environnement de travail contrôlant
- Un manque de respect envers les employés
- Des opportunités de développement insuffisantes
- Un traitement non équitable du personnel
- Un soutien inadéquat de l'employeur

Petit, Alain, (2010). «La mobilisation, c'est gagnant!» - <http://goo.gl/vvU06>. Le texte a également été publié dans le quotidien *La Presse* le 21 août 2010.

## Pratiques suscitant la mobilisation

Pratiques mobilisatrices	Exemples
Partager l'information	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffuser un journal interne</li> <li>• Diffuser l'information importante sur l'intranet de l'entreprise</li> <li>• Organiser des rencontres hebdomadaires</li> </ul>
Susciter l'adhésion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser des activités sociales pour transmettre la mission et les valeurs de l'entreprise (rencontres, activités de consolidation d'équipe, etc.)</li> </ul>
Responsabiliser ses employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Former des équipes autonomes</li> <li>• Impliquer les employés dans la prise de décisions</li> </ul>
Reconnaître son personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accorder une participation aux profits</li> <li>• Organiser une cérémonie de reconnaissance</li> <li>• Afficher un tableau des bons coups</li> <li>• Écrire une lettre personnalisée</li> </ul>

# Employeurs

## La réputation de l'entreprise et la mobilisation

Selon l'étude *Employeurs de choix du Canada 2013* menée par la société de conseil en ressources humaines Aon Hewitt, il existerait un lien entre la réputation d'une entreprise et la mobilisation dont font preuve ses employés. En effet, il semble que plus une entreprise jouit d'une bonne réputation, plus ses employés sont mobilisés. Les trois critères suivants définiraient ce qu'est la réputation d'une entreprise aux yeux des employés.

- 1-La fierté suscitée par les produits ou services offerts par l'entreprise.
- 2-La concordance entre les valeurs de l'entreprise et celles des employés.
- 3-La réalisation des promesses faites par l'entreprise, autrement dit, les «babines doivent suivre les bottines».

Un quatrième critère s'ajouterait aux trois précédents pour les employés de la génération Y: recevoir de la rétroaction sur la qualité de leur travail. L'employeur doit donc porter une attention particulière à sa réputation dans la mobilisation de ses travailleurs.



Photo: iStock

### Exemples de pratiques d'entreprises faisant partie du palmarès des 50 employeurs de choix publié par la société Aon Hewitt

- Permettre aux employés de poursuivre leurs études.
- Offrir du mentorat inversé, c'est-à-dire que les jeunes partagent leur expertise avec des personnes plus âgées, entre autres, sur les réseaux sociaux.
- Offrir des horaires flexibles.
- Permettre aux employés de faire du bénévolat deux jours par année pour une cause qui leur tient à cœur.
- Implanter un comité d'amélioration continue afin d'améliorer l'environnement de travail d'après les suggestions émises par les employés.
- Faire preuve de transparence à l'égard de la gestion et de la planification.
- Avoir un programme d'avantages sociaux flexible, c'est-à-dire que tous les employés bénéficient du même montant, mais que chacun peut l'utiliser selon ses besoins.
- Offrir trois semaines de vacances payées dès l'embauche.
- Prendre en considération les suggestions des employés.
- Accorder de l'autonomie aux employés dans leur travail quotidien.

Seuls les travailleurs peuvent choisir d'être mobilisés. Cependant, l'employeur peut contribuer à créer un contexte favorable à la mobilisation en recourant à des pratiques mobilisatrices et en n'oubliant pas de reconnaître les efforts de ses employés.

Bonne saison 2013! 

*Catherine Lamothe, conseillère en ressources humaines agréée (CRHA), chargée de projet à HortiCompétences, comité sectoriel de main-d'œuvre en horticulture ornementale – commercialisation et services < [catherine.lamothe@horticompetences.ca](mailto:catherine.lamothe@horticompetences.ca) >.*