

INFO Bulletin

www.inalco.com

**INDUSTRIELLE
ALLIANCE**
ASSURANCE ET SERVICES FINANCIERS INC.

Bulletin d'information destiné aux administrateurs de régimes d'assurance collective et aux conseillers en avantages sociaux

Le coin de l'administrateur



Relever le défi de la mobilisation

En ces temps où la concurrence est vive, seule l'entreprise qui peut compter sur des employés mobilisés développe un avantage compétitif viable à long terme. La véritable richesse d'une entreprise est la compétence, le savoir-faire et l'engagement de ses employés. Comment améliorer la performance d'une compagnie en mobilisant ses employés avec succès?

Sens, motivation et gestion sont les trois leviers importants qui déterminent le niveau de mobilisation des employés au sein d'une entreprise. « Être mobilisé, c'est accepter volontairement d'adopter des comportements qui vont au-delà des ententes contractuelles », rapporte Michel Tremblay, titulaire de la Chaire de commerce Omer DeSerres au HEC Montréal et expert reconnu en matière de mobilisation.

Comment créer un sens au travail?

La vision que communique la direction aux employés doit se formuler en un projet porteur de « sens », conçu autour de la satisfaction du client, à partir duquel le personnel peut s'identifier. Les employés ont besoin de savoir à quoi sert leur travail. En fait, le travail de l'employé revêt un « sens » si celui-ci comprend ce qu'il fait, sait pourquoi il le fait et s'il le fait pour obtenir la satisfaction du client.

L'engagement de l'employé envers son entreprise dépend de l'adhésion et de l'implication qu'il ressent. Le partage des valeurs et le sentiment d'appartenance sont donc essentiels à la mobilisation des employés.

Comment inciter les employés à mettre du cœur à l'ouvrage?

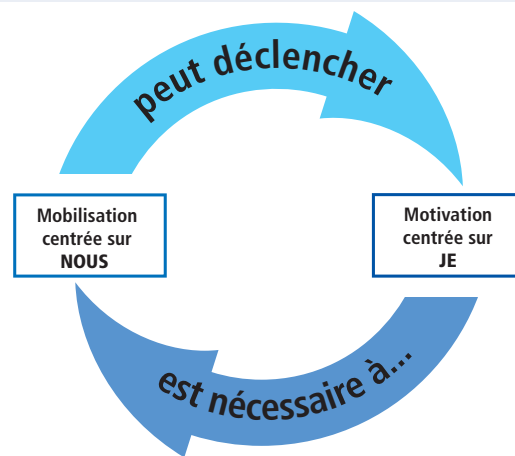
Les employés engagés trouvent leur motivation dans la responsabilisation qu'on leur accorde. Savoir que son travail est utile au succès de l'entreprise est motivant. L'autonomie, la valorisation qu'ils obtiennent dans l'exécution de leur travail et la collaboration avec les autres membres de l'équipe poussent les employés à s'investir davantage dans leur travail.

Cependant, faites attention! Un employé motivé qui aime son travail n'est pas nécessairement mobilisé. Une étude canadienne publiée en février 2008 par Towers Perrin montre que 32 % des employés sondés se disent désengagés même si 86 % aiment ou adorent leur travail. « De fait, la mobilisation commence quand le " je " devient un " nous ", » souligne Philippe Collas, directeur principal chez Secor.

Pour développer ce « nous », les employés doivent sentir qu'ils font partie d'une équipe et qu'ils participent directement au succès de l'entreprise. Ils comprennent beaucoup mieux leur contribution s'ils

Les vases communicants de la mobilisation et de la motivation

Liés mais distincts, ces deux éléments sont essentiels



Source : « La mobilisation au cœur de la performance », Cahier spécial, *Les Affaires*; Montréal, 5 au 11 avril 2008.

connaissent la vision stratégique et les objectifs de l'entreprise et qu'ils sont, par conséquent, alignés sur ceux-ci.

Comment instaurer un environnement dans lequel les employés s'engageront pleinement?

D'abord, le gestionnaire joue un rôle important dans la mobilisation des employés. Le style de gestion et les communications avec les employés contribuent à donner un sens aux actions collectives. Par son attitude, le gestionnaire peut stimuler ou, au contraire, anéantir le moral de ses troupes. Son leadership a donc un effet direct sur l'engagement des employés. Sans un bon leadership, le gestionnaire n'a pratiquement aucune chance de réussir à mobiliser ses employés.

Ensuite, le contexte de travail influence le degré d'engagement des employés. Quatre éléments sont essentiels afin de créer un environnement favorable de travail : la transmission de la vision de l'entreprise, la communication de ses objectifs, la reconnaissance des efforts déployés et la considération envers les employés.

Le coin de l'administrateur



Une étude récente sur la mobilisation menée par la firme de consultants Secor, auprès de 34 382 répondants œuvrant dans 43 entreprises québécoises appartenant à 12 secteurs d'activité différents, révèle que : « Un tiers des travailleurs sont mobilisés. Ils s'engagent donc volontairement et intentionnellement... Par contre, pas moins du quart des travailleurs restent démobilisés. » De plus, l'étude indique que les employés veulent :

- qu'on leur fasse davantage confiance;
- qu'on leur permette d'exercer un maximum d'autonomie et de professionnalisme dans leur travail;
- qu'on les consulte plus souvent et qu'on reconnaisse mieux leurs efforts;
- qu'on les informe sur les objectifs, la stratégie et les résultats de l'entreprise.

Toutefois, les employés demeureront motivés si l'entreprise considère, consulte et écoute leurs préoccupations et en tient compte.

La « prise de pouls » est une façon pour le gestionnaire d'examiner à fond l'état actuel de l'engagement des employés au sein de l'entreprise. Il y a souvent un écart entre ce que pense la direction et ce que vivent les employés. Le gestionnaire doit découvrir les sources de stress et de mécontentement des employés qui nuisent à un climat de travail motivant. L'ouverture et l'écoute attentive permettent aux employés de se sentir confiants et d'exprimer les irritants qui les limitent dans leur travail. Après avoir pris le pouls au sein des employés, des gestes concrets doivent être entrepris si l'on veut maintenir leur engagement envers l'entreprise.

En résumé

Si vous croyez que vos ressources humaines constituent la plus grande richesse de votre entreprise, elles méritent que vous actualisiez votre engagement en y investissant le temps et l'énergie nécessaires pour bien les mobiliser.

Sans une vision claire du gestionnaire, aucun employé ne peut être mobilisé. Il y a mobilisation lorsque le travail des employés revêt un sens, d'une part, et lorsque le contexte de travail est motivant, d'autre part. Les employés se mobilisent lorsqu'ils croient en ce qu'ils font. Pour cela, ils ont besoin de savoir où va l'entreprise. Le gestionnaire influence la mobilisation de tous et chacun si tout le monde se rassemble autour d'un objectif commun. Et cela ajoute de la valeur à l'entreprise.

En terminant, voici une citation qui illustre bien cette distinction :

- *Au Moyen Âge, deux coupeurs de pierres ébréchaient des blocs carrés de granit. Un visiteur de la carrière a demandé ce qu'ils faisaient. Le premier coupeur de pierres, plutôt aigre et grincheux, dit : « Je coupe cette pierre damnée dans un bloc. » Le deuxième, qui semblait satisfait de son travail, a répondu fièrement : « Je fais partie d'une équipe qui construit une cathédrale. »*

Ces deux coupeurs de pierres font fondamentalement le même travail, par contre, le deuxième a trouvé un sens à son travail, car il a adhéré à la vision de son équipe

¹Traduction libre, Albrecht K., « The Only Thing That Matters: Bringing the Power of the Customer into the Center of Your Business », Harper Business, 1992, p. 145.

Nouveau recours contre la fraude

À la suite de l'article *Ressources de prévention de la fraude en assurance pour protéger les garanties collectives*, paru dans l'INFOBulletin précédent, l'Industrielle Alliance est heureuse de vous présenter un nouveau recours disponible. Il est maintenant possible de signaler une mauvaise utilisation via notre site Internet : www.inalco.com. À la section *Assurance collective*, cliquez sur *Prévention de la fraude et Services d'Audit*. Vous accéderez au lien *Signaler une fraude* et serez dirigé vers le formulaire en ligne.

Quelques exemples de mauvaise utilisation que vous pouvez signaler :

- Laisser un formulaire vierge portant seulement la signature de l'assuré aux fournisseurs de services médicaux (médecins, dentistes, pharmaciens et thérapeutes);
- Transmettre à l'assureur une demande de règlement afin de recevoir un remboursement sans avoir obtenu de services.

C'est simple, pratique et rapide. Il suffit de remplir le formulaire en ligne et de cliquer sur *Envoyer*. Cet outil, conçu pour mieux protéger votre régime, est tout à fait anonyme et confidentiel. N'hésitez pas à l'utiliser. Il est là pour vous!

À propos de l'Industrielle Alliance

L'Industrielle Alliance figure parmi les plus solides institutions financières au pays et exerce un leadership incontestable dans les domaines de l'assurance et des services financiers. Présente partout au Canada, l'Industrielle Alliance contribue au mieux-être financier de plus de 3 millions de Canadiens et de Canadiennes et gère et administre un actif de plus de 50 milliards de dollars, ce qui en fait la cinquième plus importante société d'assurance de personnes au Canada.