

La mobilisation et la reconnaissance des employés



Lucie Legault
llegault@asstsas.qc.ca

FACE AU CONTEXTE DE PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE, LES PROPRIÉTAIRES DE DEUX RÉSIDENCES POUR ÂÎNÉS (RPA) ET D'UNE RESSOURCE INTERMÉDIAIRE (RI) ONT PRIS LE PARI D'AGIR SUR LES CONDITIONS D'EXERCICE DU TRAVAIL ET D'AUGMENTER LES SOURCES DE BONHEUR DE LEURS EMPLOYÉS. LEURS ACTIONS REPOSENT SUR LA CONVICTION QUE LE SUCCÈS DE LEUR ENTREPRISE PASSE PAR DES EMPLOYÉS MOBILISÉS ET HEUREUX ET QUE CET ÉTAT CONTRIBUE, PAR LE FAIT MÊME, À LA QUALITÉ DES SOINS OFFERTS.

En entrevue téléphonique, Chantal Bruyère, l'une des propriétaires et la directrice des Résidences Distinction à Granby, confie que cette démarche, initiée il y a cinq ans, a amené la direction à mettre en place un processus de gestion des ressources humaines comportant plusieurs volets. Une démarche qui a porté fruit et qui a été couronnée en 2018 par la mention Employeur de choix – Niveau platine¹!

Un processus au visage humain

La réussite de cette démarche tient notamment à une prise en charge globale des ressources humaines. Chacune des étapes du processus de gestion est revue sur une base régulière et les employés sont sollicités pour contribuer à l'amélioration des pratiques.

L'EMBAUCHE – La première étape est de recruter des personnes qui adhèrent aux valeurs de l'entreprise et pour qui la mission de cette dernière sera une source de motivation. « En quelques années, précise Chantal Bruyère, les sources de recrutement ont bien changé. Si nous recrutons grâce à notre association avec les maisons d'enseignement, les références de nos propres employés sont aussi devenues un excellent moyen d'embauche. Nos employés sont d'ailleurs rémunérés pour les références concluantes. »

L'INTÉGRATION – Les premiers jours sont cruciaux pour la perception qu'a un employé de son nouveau milieu de travail. Un programme d'intégration a été mis en place dans les Résidences Distinction pour s'assurer que le nouvel employé reçoit toute la formation nécessaire et qu'une personne compétente répond à ses interrogations. Cette dernière demeure une ressource pour son nouveau collègue au-delà de la période d'intégration. L'accompagnement se fait sur les heures de travail et une prime est versée aux accompagnateurs. Des rencontres régulières où l'employé est encouragé à poser ses questions et à faire part de ses besoins sont organisées par les coordonnateurs.

LA FORMATION – Pour s'assurer d'un personnel compétent et professionnel, la formation est un facteur primordial intégré à la gestion des ressources humaines. En complément des formations obligatoires relatives au titre d'emploi, un programme est mis en place pour tous les employés. Il est revu aux trois ans afin d'évaluer les besoins et les objectifs à atteindre. Il y a des formations spécifiques, liées au poste occupé ou au profil de l'employé, et d'autres plus générales (ex. : l'approche de la clientèle ou la prévention des incendies) données à tous sur une base régulière.

LA MOBILISATION – La mobilisation constitue la mesure de l'engagement émotif et du lien affectif d'un employé envers son organisation. Pour cette raison, la direction des Résidences Distinction a mobilisé son personnel afin qu'il cherche à se dépasser par des actions qui soutiennent les priorités et les besoins de l'organisation. Pour favoriser un maximum de mobilisation, l'entreprise a mis une panoplie d'outils à la disposition des employés.

LA COMMUNICATION – Une communication ouverte et bidirectionnelle est souhaitée au quotidien. Pour favoriser cette relation, divers mécanismes ont été implantés.

La mobilisation constitue la mesure de l'engagement émotif et du lien affectif d'un employé envers son organisation.

Reconnaître la contribution de chacun et dire merci sont essentiels dans un milieu qui se veut respectueux et mobilisateur.

- Café-rencontre avec un membre de la direction et une dizaine d'employés pour discuter librement des préoccupations.

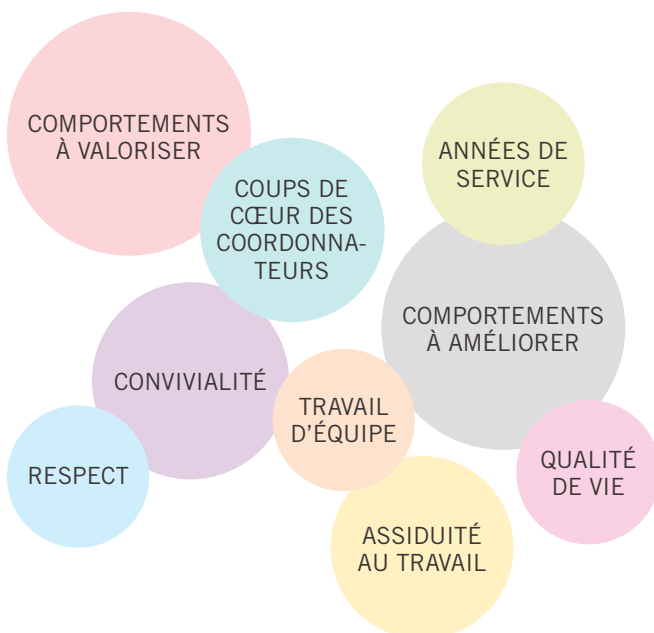
- Rencontre individuelle chaque deux mois avec les employés et un des coordonnateurs pour faire le point sur l'accomplissement des tâches, les défis et les progrès.

- Rencontre de groupe deux fois par année. À cette occasion, la mission, la vision, les valeurs et le plan d'action de l'année à venir sont présentés aux employés. La direction croit que plus les employés comprennent les objectifs de l'entreprise, plus ils seront en mesure de contribuer à cet accomplissement.

LA RECONNAISSANCE – Reconnaître la contribution de chacun et dire merci sont essentiels dans un milieu qui se veut respectueux et mobilisateur. Il est apparu naturel aux gestionnaires des Résidences Distinction de mettre en place un programme de reconnaissance revisité chaque année et basé sur les commentaires des employés et sur les priorités de l'entreprise.

Divers moyens sont mis en place pour exprimer cette reconnaissance. Mentionnons les cartes *bravo* et *merci* qui peuvent être remises par tous les employés ou, encore, les activités ponctuelles (ex. : un repas d'équipe) pour exprimer de la gratitude envers les employés. La reconnaissance culmine par un gala annuel.

Éléments de reconnaissance



Des employés des Résidences Distinction participent à un marathon.

AMÉLIORATION CONTINUE – En plus du programme de reconnaissance, les dirigeants se sont dotés d'un processus d'amélioration continue. Chaque soin et chaque tâche sont documentés. Les meilleures pratiques sont inscrites sur des fiches de travail standardisées. Ce souci de documenter les procédures répond à l'objectif d'assurer un travail de qualité et uniforme d'un soignant à l'autre. Les fiches de travail se trouvent sur chaque étage, ainsi qu'un formulaire pour signaler toute situation où des améliorations sont concevables.

FIN D'EMPLOI – Chaque départ d'employé est suivi d'une entrevue pour bien en comprendre les raisons et pour identifier des pratiques de gestion à améliorer. Comme le milieu est en constant changement, les Résidences Distinction cherchent continuellement à s'adapter et à offrir les meilleures conditions de travail possible.

Des conditions gagnantes

Pour Chantal Bruyère, un climat positif de travail et des conditions d'exercice axées sur l'amélioration continue, l'implication et la valorisation sont des critères incontournables pour attirer et retenir du personnel de qualité. Le souci réel pour le bien-être de ses employés ou de ses collègues, la rigueur et l'engagement professionnel sont essentiels pour un milieu de travail en santé. ■

RÉFÉRENCE

1. Le programme Employeurs de choix Aon au Canada est la principale référence au pays pour évaluer la qualité et le rendement des employeurs quant à l'excellence du milieu de travail. Pour plus d'informations, veuillez consulter le site d'Aon.