



# L'étude des *Employeurs de choix au Canada*

Afin de protéger la nature confidentielle des informations contenues dans le présent document, celui-ci ne doit pas être divulgué ni transmis à de tierces parties sans l'accord explicite de Hewitt & Associés.



---

## À l'ordre du jour

- À propos de Hewitt
- À propos de l'étude des *Employeurs de choix au Canada*
- Le concept de mobilisation selon Hewitt
- Nos constats de recherche
  - Mobilisation
  - Leviers de mobilisation
  - Importance du leadership
- Annexe



# À propos de Hewitt

---

## À propos de Hewitt

- La plus importante firme d'experts-conseils en gestion et en impartition des RH au monde
- Fondée en 1940
- 24 000 associés dans 33 pays
- Des revenus annuels de près de 3 milliards \$US en 2006
- Au Canada, des bureaux à Montréal, Cornwall, Toronto, Regina, Calgary et Vancouver
- Au Québec, en partenariat stratégique avec Normandin Beaudry depuis l'an 2000
- Pour la dixième année consécutive, en partenariat avec les quotidiens *The Globe and Mail* et *La Presse*, Hewitt mène l'étude 2009 des *Employeurs de choix au Canada*



À propos de l'étude des  
*Employeurs de choix au Canada*

---

## À propos de l'étude des *Employeurs de choix au Canada*

### L'historique de l'étude

- Étude 2009 : 10<sup>e</sup> année d'existence
- Les organisations participantes représentent :
  - tous les secteurs d'activités et toutes les régions du Canada
  - une main-d'œuvre syndiquée et non syndiquée
  - des PME et des grandes sociétés
  - les secteurs privé et public

---

## À propos de l'étude des *Employeurs de choix au Canada*

### Notre base de données comparatives pluriannuelle :

- Plus de 300 employeurs représentant 850 000 employés canadiens
- Plus de 450 000 employés sondés
- Plus de 8 000 dirigeants sondés
- Plus de 40 comparateurs sectoriels

**Le palmarès des *Employeurs de choix au Canada* est le fruit de notre recherche**



# Le concept de mobilisation selon Hewitt

---

## Les comportements d'un employé mobilisé

### Un employé mobilisé...

- ... en fait plus que ce qui est demandé
- ... déploie des efforts au-dessus de la moyenne
- ... se préoccupe de la qualité de son travail
- ... propose des améliorations
- ... adopte une attitude positive
- ... fait preuve d'initiative
- ... travaille bien en équipe
- ... accepte mieux le changement
- ... s'associe aux objectifs de son organisation

---

## La définition de la mobilisation selon Hewitt

- La mobilisation constitue la mesure de l'engagement émotif et intellectuel d'un employé envers l'organisation pour laquelle il travaille
- Les employés mobilisés adoptent les trois comportements suivants :

**Dire**

Parler de manière positive à propos de l'organisation

**Demeurer**

Démontrer un fort désir de demeurer au sein de l'organisation

**Se dépasser**

Chercher à se dépasser pour atteindre les objectifs de l'organisation

## La mesure de la mobilisation

Les résultats obtenus aux six énoncés suivants sont utilisés pour calculer l'indice de mobilisation :

- Je recommanderais sans hésiter cette organisation à un ami à la recherche d'un emploi.
- Quand j'en ai l'occasion, je dis volontiers à d'autres à quel point il est agréable de travailler pour cette organisation.
- Beaucoup de choses devraient se produire pour que je quitte cette organisation.
- Je songe rarement à quitter cette organisation pour aller travailler ailleurs.
- Cette organisation m'incite à donner le meilleur de moi-même quotidiennement.
- L'organisation me motive à faire plus que ce qui est exigé normalement pour effectuer mon travail.

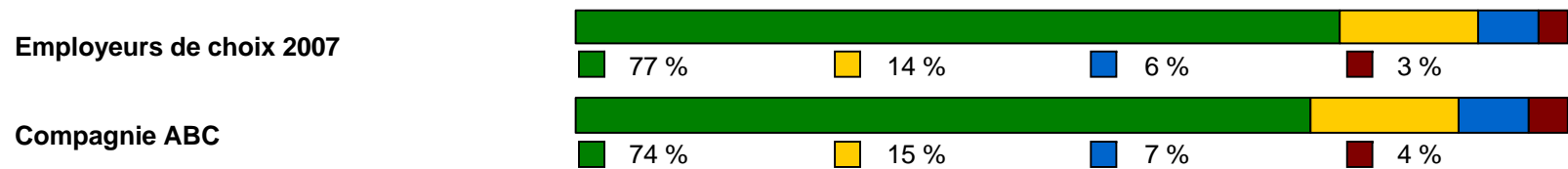
Dire

Demeurer

Se dépasser

# Exemple des niveaux de mobilisation

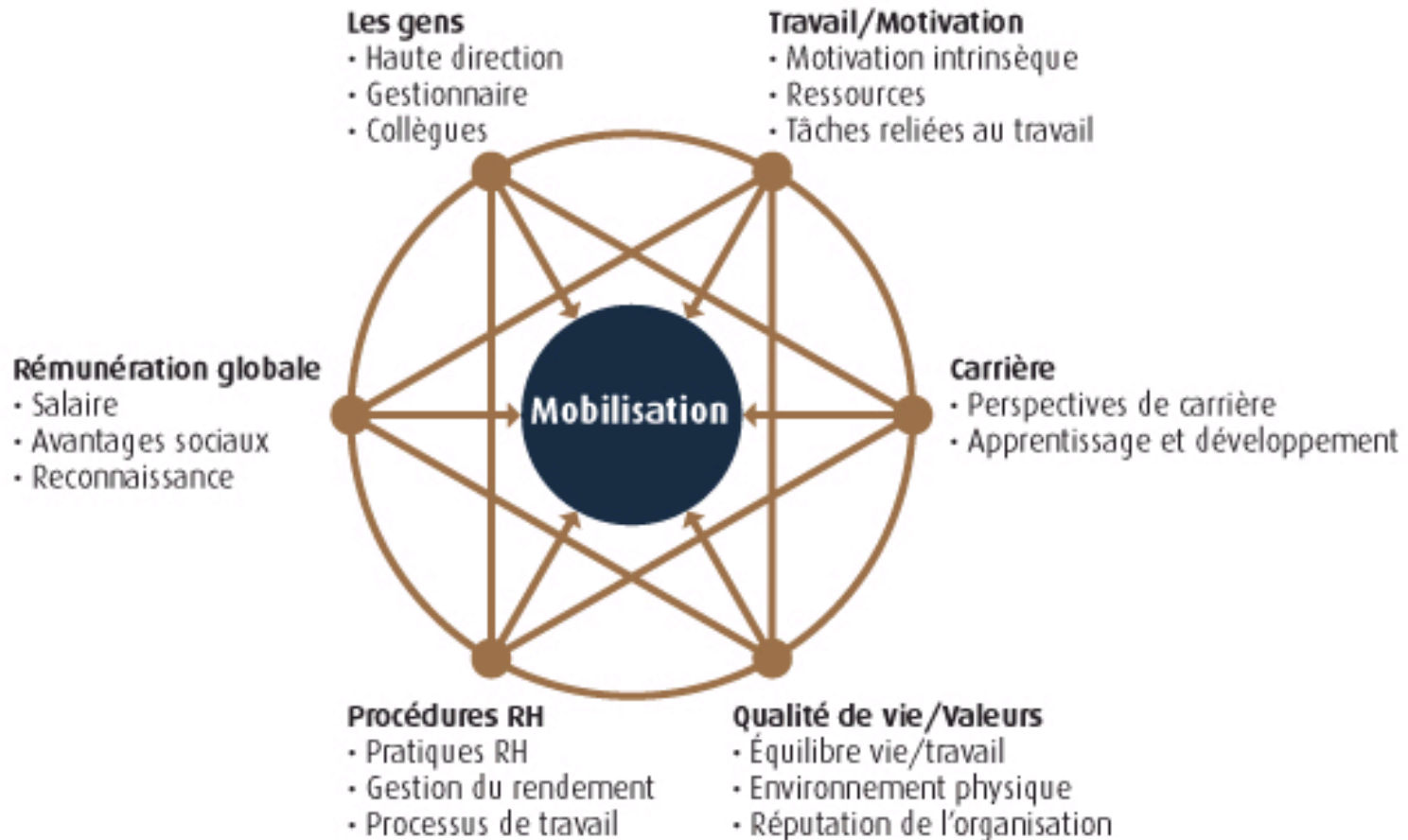
■ Mobilisés ■ Presque mobilisés ■ Un peu mobilisés ■ Non mobilisés



**Mobilisés** = en moyenne, % d'employés « d'accord » et « fortement d'accord »  
**Presque mobilisés** = en moyenne, % d'employés « quelque peu d'accord »  
**Un peu mobilisés** = en moyenne, % d'employés « quelque peu en désaccord »  
**Non mobilisés** = en moyenne, % d'employés « en désaccord » et « fortement en désaccord »

- > Les résultats par niveaux de mobilisation permettent d'identifier les possibilités d'amélioration de la mobilisation des employés
- > Il sera plus facile d'améliorer la mobilisation des employés qui sont « presque mobilisés »

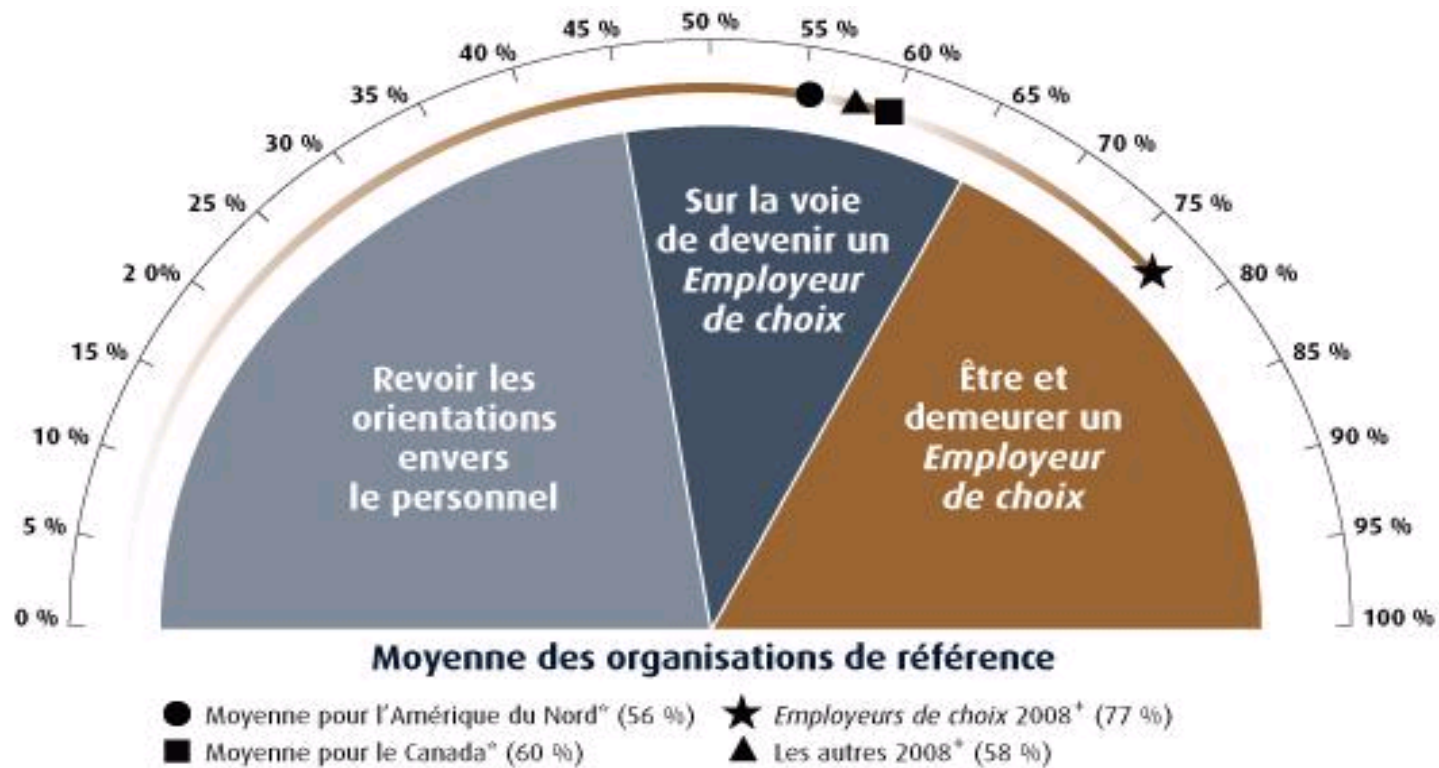
# Le Modèle de mobilisation de Hewitt<sup>MD</sup>





# Nos constats de recherche Mobilisation

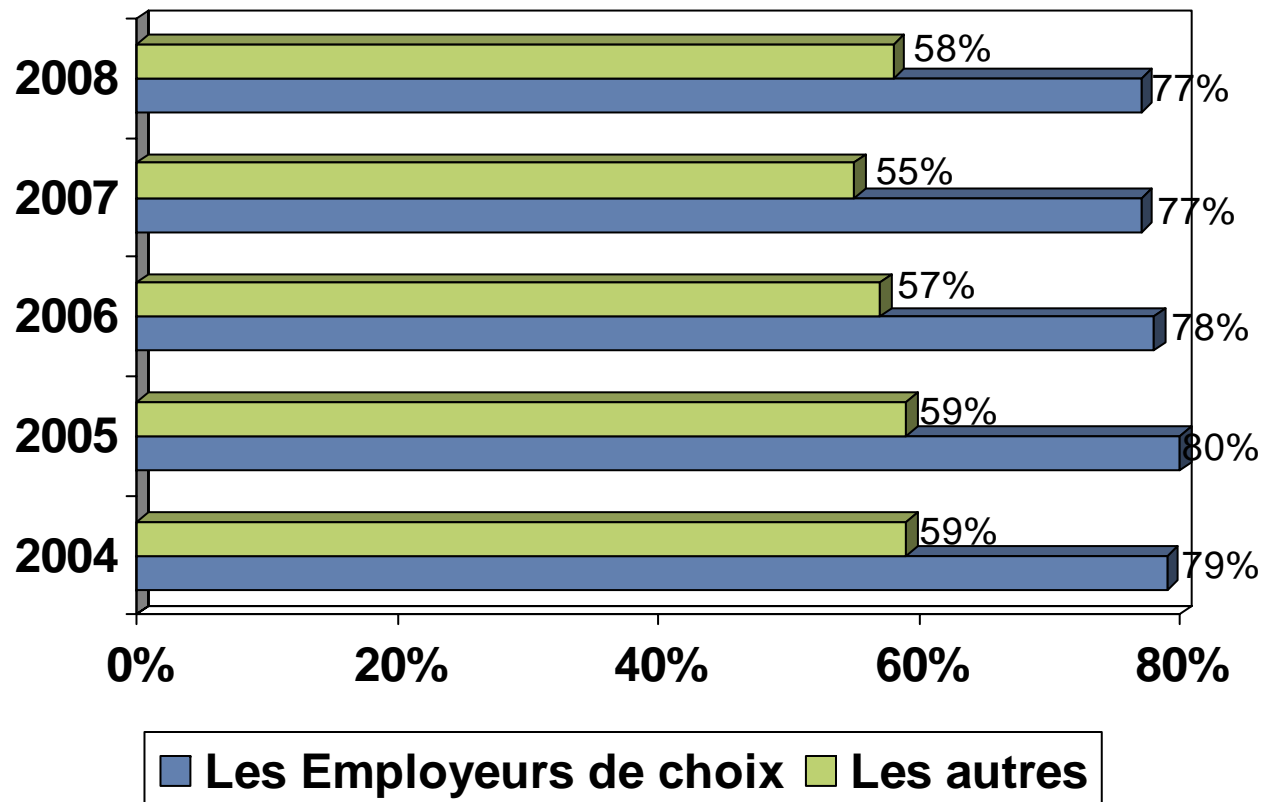
# Les zones de mobilisation



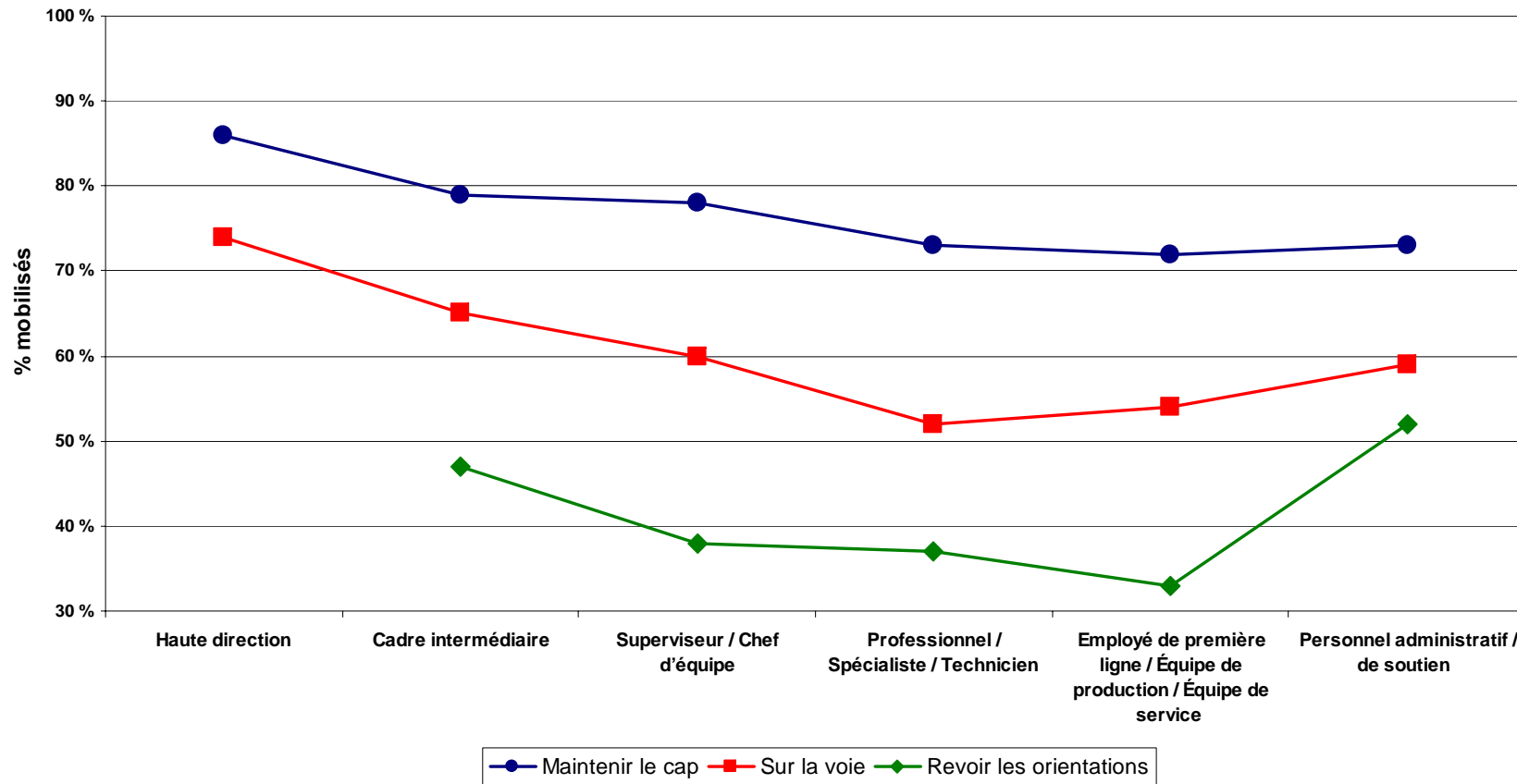
\*Source : Base de données 2007 de Hewitt & Associés portant sur la recherche menée auprès d'employés de près de 2 500 organisations (2002-2007)

†Source : Étude 2008 des *Employeurs de choix au Canada* (111 organisations canadiennes)

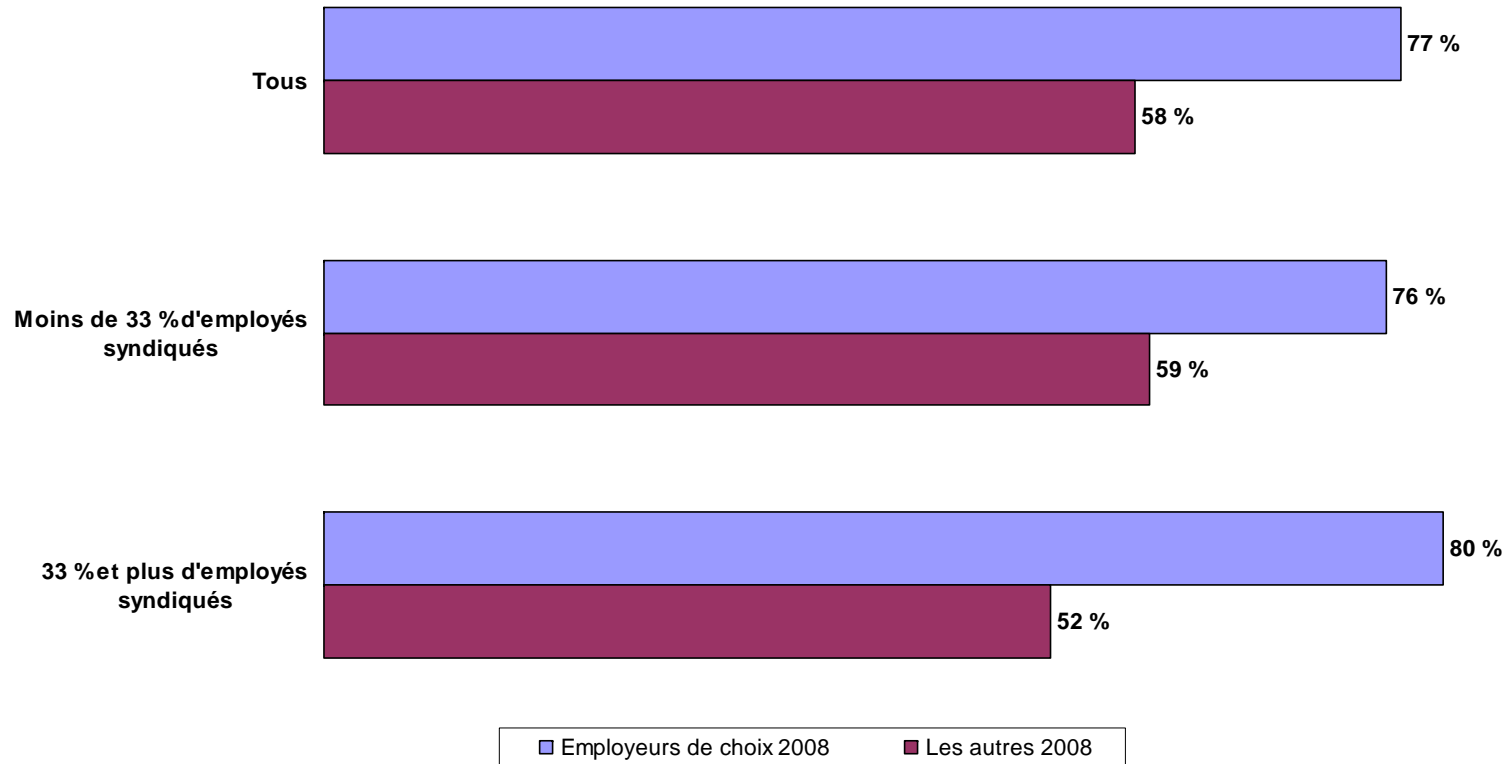
## L'historique du taux de mobilisation



# La mobilisation par catégories d'emploi

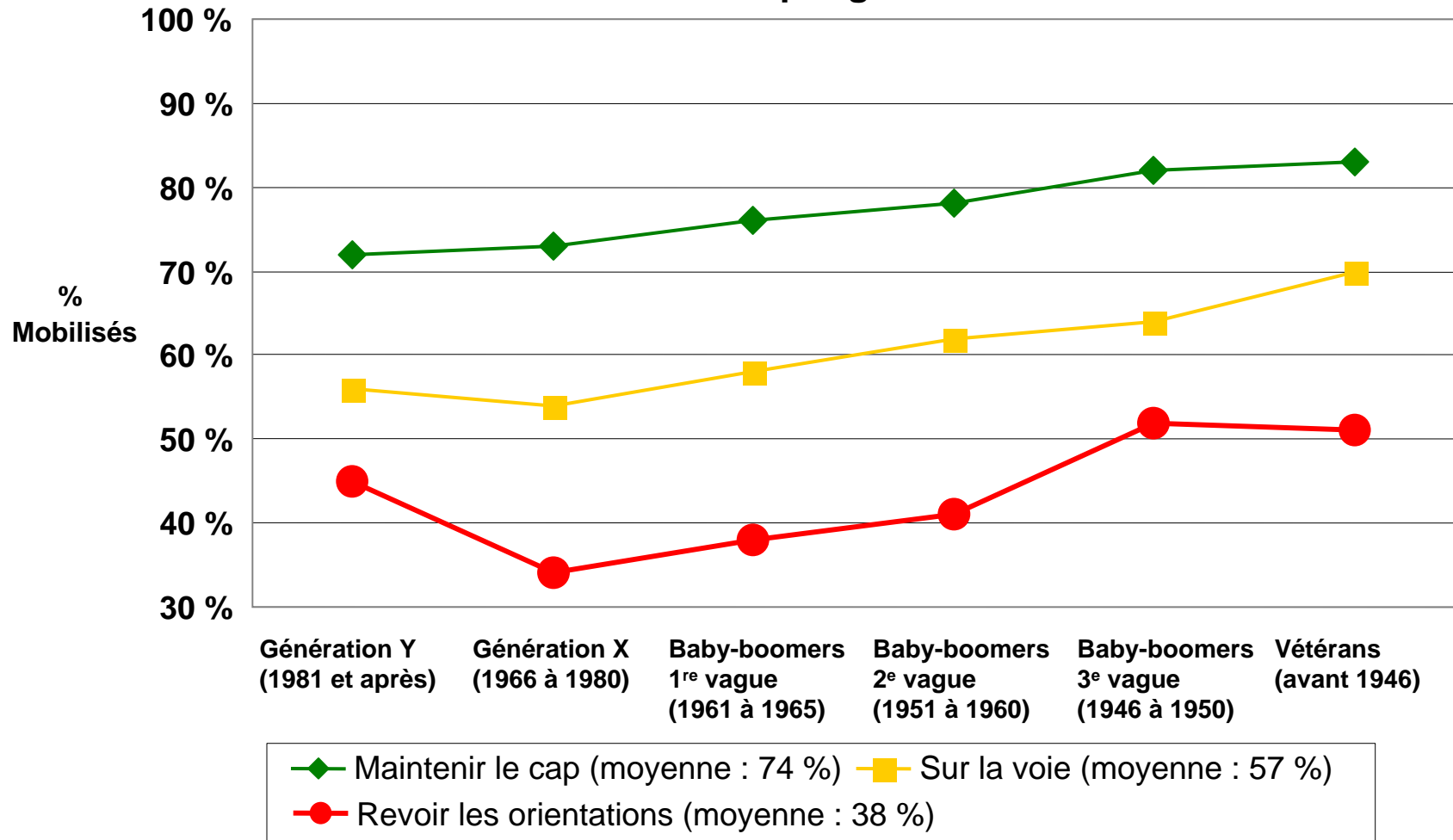


# La mobilisation par niveau de syndicalisation



# Les différences générationnelles et la mobilisation

## La mobilisation par générations

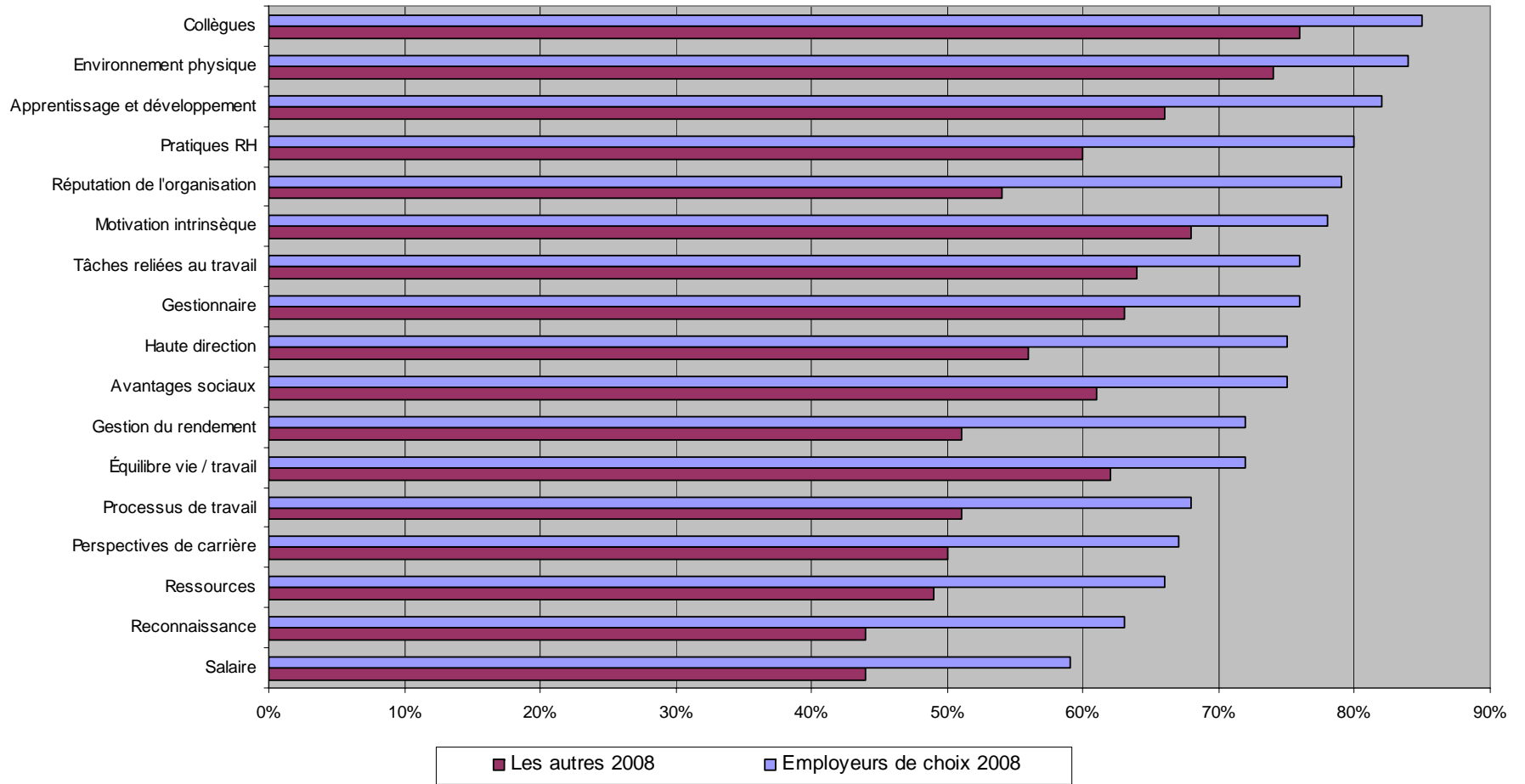




# Nos constats de recherche

## Leviers de mobilisation

# Les leviers de mobilisation



## Les 5 principaux leviers de mobilisation par générations

Vétérans	1 <sup>re</sup> et 2 <sup>e</sup> vagues de baby-boomers	3 <sup>e</sup> vague de baby-boomers	Génération X	Génération Y
Perspectives de carrière (1)	Perspectives de carrière (1)	Perspectives de carrière (1)	Gestion du rendement (1)	Gestion du rendement (1)
Gestion du rendement (2)	Gestion du rendement (1)	Gestion du rendement (1)	Reconnaissance (1)	Perspectives de carrière (2)
Réputation de l'organisation (2)	Reconnaissance (3)	Reconnaissance (1)	Perspectives de carrière (3)	Tâches reliées au travail (2)
Pratiques RH (4)	Réputation de l'organisation (4)	Réputation de l'organisation (4)	Réputation de l'organisation (4)	Reconnaissance (2)
Reconnaissance (5)	Pratiques RH (4)	Pratiques RH (4)	Processus de travail (4)	Réputation de l'organisation (5)
Haute direction (5)	<b>Vétérans – avant 1946</b> <b>1<sup>re</sup> et 2<sup>e</sup> vagues de baby-boomers – 1946 à 1960</b> <b>3<sup>e</sup> vague de baby-boomers – 1961 à 1965</b> <b>Génération X – 1966 à 1980</b> <b>Génération Y – 1981 ou après</b>			Processus de travail (5)
Processus de travail (5)				

---

## Notre recherche sur les différences générationnelles

**Voici quelques constats communs tirés de nos études sur la mobilisation et les valeurs personnelles au travail :**

- Les gestionnaires/superviseurs font la différence sur le niveau de mobilisation des employés
- Avoir un travail intéressant est important pour tout le monde
- Les gens veulent travailler pour un « employeur de choix »
- Les organisations doivent mieux définir leur « deal » en matière d'équilibre vie/travail

---

## Notre recherche sur les différences générationnelles

### Voici quelques différences importantes à considérer

- Les vétérans souhaitent être reconnus comme des contributeurs à part entière, et non pas comme des gens qui s'approchent de la fin de leur carrière. Ils souhaitent notamment :
  - qu'on utilise pleinement leurs aptitudes
  - effectuer un travail intègre
  - travailler pour des dirigeants qui sont efficaces, qui fournissent une vision claire de l'avenir de l'organisation et qui sont dignes de confiance
- Les personnes appartenant à la génération Y souhaitent apprendre et profiter d'opportunités d'avancement, en plus d'apprécier réellement le travail qu'ils effectuent

# Ce qui motive les employés à haut potentiel : résultats du sondage *Talent Pulse 2006* de Hewitt

Nos recherches nous ont permis d'identifier 20 leviers qui favorisent la motivation des employés à haut potentiel

Top 5

## Facteurs organisationnels

- Lien avec les résultats d'affaires (4)
- Orientation client
- Culture organisationnelle
- Intégrité (5)
- Absence de hiérarchie/structure rigide

## Facteurs liés aux gens

- Respect de l'équipe de la haute direction
- Style de gestion (superviseur immédiat)
- Réseaux sociaux forts et possibilité d'interagir avec les collègues
- Reconnaissance positive des autres

## Facteurs liés au travail

- Rétroaction sur le rendement
- Possibilité de prendre des décisions
- Flexibilité
- Autonomie dans la façon de faire le travail
- Bon équilibre vie/travail (4)

## Facteurs liés à l'individu

- Défis/Sentiment d'accomplissement (1)
- Possibilités d'avancement (3)
- Possibilités de développement
- Rémunération globale (2)
- Reconnaissance et récompenses
- Sentiment d'avoir le plein contrôle sur sa carrière

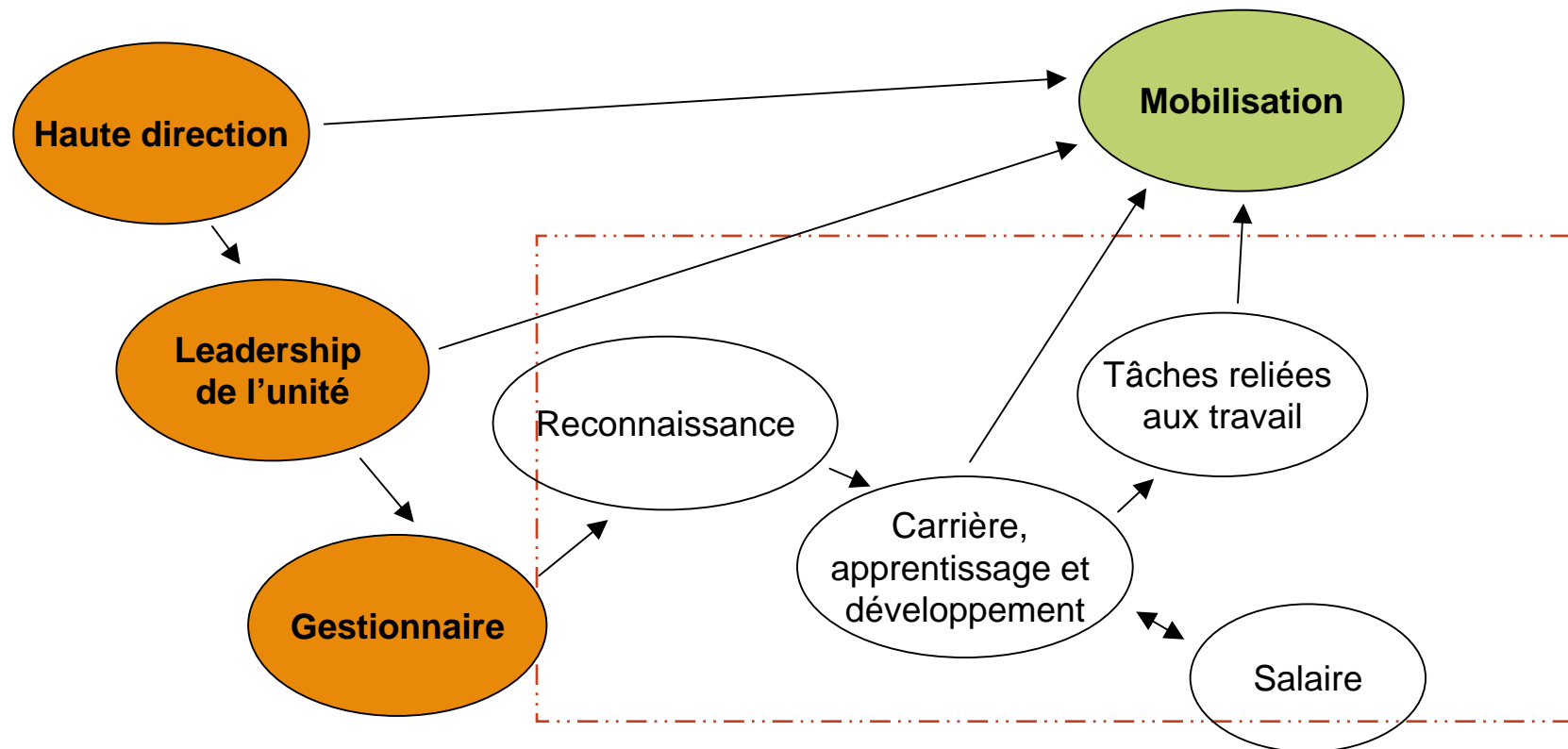


# Nos constats de recherche

## Importance du leadership

## Actions des leaders = impacts sur les individus

Les gestionnaires contrôlent vos opportunités d'investissement en mobilisation... et les risques liés à la démobilisation



\*Source : Base de donnée de l'étude 2005 de Hewitt sur la mobilisation des organisations à forte croissance

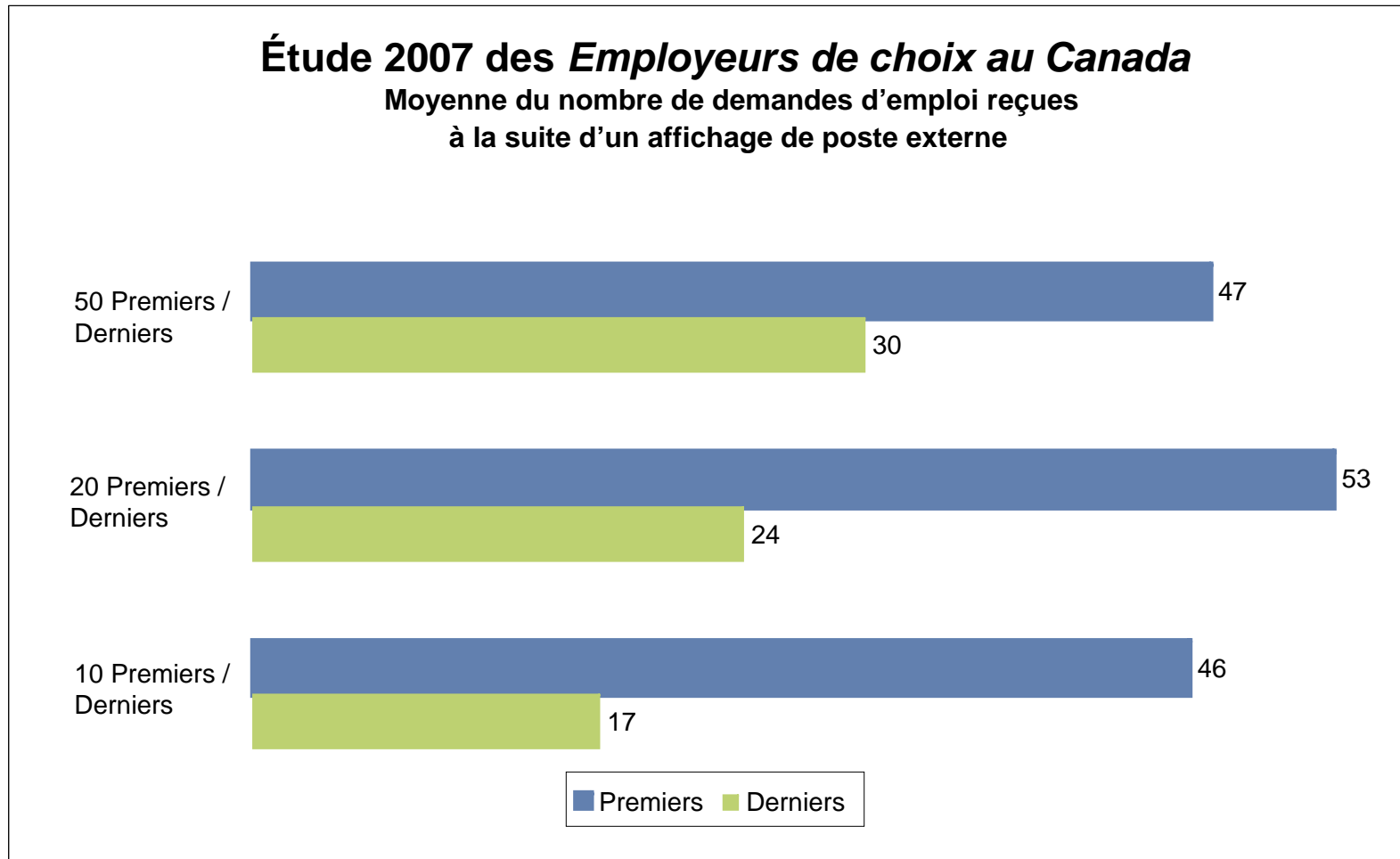
# Les caractéristiques d'une organisation axée sur la haute performance





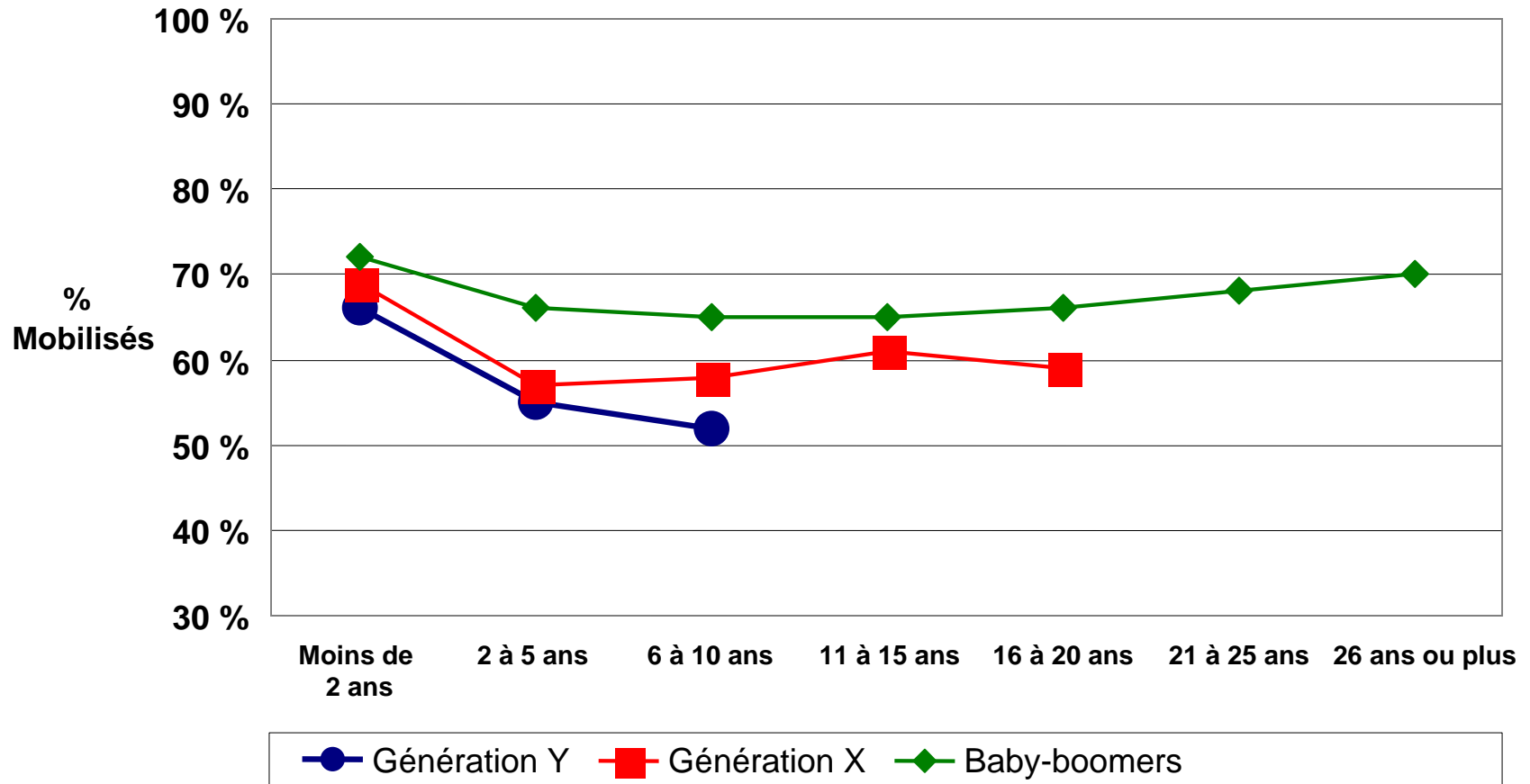
# Annexe

# Bâtir et maintenir une culture axée sur la mobilisation : une tâche continuelle qui rapporte beaucoup



# L'insatisfaction des générations X et Y face au « deal »

## La mobilisation selon le nombre d'années de service



## Pourquoi mesurer la mobilisation des employés?

- Les recherches effectuées par Hewitt démontrent que l'augmentation du niveau de mobilisation des employés est liée à l'amélioration des résultats organisationnels
- Voici quelques résultats de l'étude 2007 :

		Écart
Retour sur l'investissement annualisé*	14,7 %	+126 %
	6,5 %	
Taux de croissance composé des revenus annuels/année*	12,9 %	+163 %
	4,9%	
Attraction (nombre de demandes d'emploi reçues à la suite d'un affichage de poste externe)	53	+121 %
	24	
Taux de roulement volontaire (employés à temps plein)	7,5 %	-44 %
	13,4 %	

■ Les 20 premiers *Employeurs de choix*

■ Les 20 derniers participants

\*Mesures financières des cinq dernières années (60 sociétés cotées en bourse, issues de la base de données des *Employeurs de choix*)

## Quels sont les avantages d'être un *Employeur de choix*?

- De nombreuses études démontrent qu'un niveau de mobilisation élevé des employés favorise les éléments suivants :

### Succès financier

- Retour sur investissement supérieur
- Croissance plus élevée
- Satisfaction de la clientèle plus élevée

### Attraction et rétention

- Taux de roulement plus faible
- Plus grand nombre de demandes d'emploi non sollicitées

### Moral

- Sentiment d'accomplissement et moral des employés plus élevés
- Plus grande cohérence entre la vision des dirigeants et celle des employés
- Plus grande adhésion des employés aux valeurs et à la culture de l'organisation

### Productivité

- Taux d'absentéisme plus faible
- Nombre de jours perdus en raison d'accidents plus faible
- Culture de haute performance
- Employés davantage concentrés sur la direction future et les stratégies de l'organisation