carrefour RH

Le rôle du gestionnaire dans la fidélisation des employés

CRHA Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

FICHE CONSEIL

Table des matières

Droit d'auteur 3

Avis d'utilisation 3

Introduction 4

Connaître les besoins et les insatisfactions de vos employés 4

Développement et gestion de carrière 6

Développer de bonnes relations et procurer un climat de travail stimulant 7

Recruter judicieusement 7

Transmettre la culture d'entreprise 8

Offrir une rémunération globale équitable et en lien avec le marché 9

Conclusion 9

Le rôle du gestionnaire dans la fidélisation des employés 10

Droit d'auteur

La reproduction, la publication et communication de ce document dans son intégralité sous quelque forme ou par quelque moyen (électronique, mécanique ou autre, y compris la photocopie, l'enregistrement ou l'introduction dans tout système informatique de recherche documentaire) est interdite sans le consentement écrit de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés.

Par contre, pour les CRHA | CRIA ainsi que les abonnés au Carrefour RH, il est permis d'utiliser les exemples contenus dans ce document avec les adaptations nécessaires sans autorisation de l'Ordre.

Avis d'utilisation

Dans le cadre de sa mission de protection du public, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés vous propose cet outil. Ce dernier doit être toujours être adapté selon le contexte, les besoins de votre organisation ainsi qu'en tenant compte de l'ensemble des parties prenantes. Il ne constitue en aucun cas un avis juridique.

Si vous êtes un professionnel agréé, vous devez toujours vous référer à votre code de déontologie, aux normes professionnelles, ainsi qu'aux lois et règlements en vigueur et consulter un conseiller juridique au besoin.

Par ailleurs, les propos qui y sont exprimés n'engagent que leur auteur et l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés décline toute responsabilité à leurs égards.

Le rôle du gestionnaire dans la fidélisation des employés

Introduction

La pénurie de main-d'œuvre actuelle est l'enjeu principal d'une majorité d'organisations. Recruter devient de plus en plus difficile, il importe donc de tout mettre en œuvre pour conserver les talents dans nos entreprises. Les gestionnaires de proximité ont un rôle important à jouer dans la fidélisation des employés, notamment par leur capacité à mettre en application les programmes de rétention mis en place par l'organisation.

Il est difficile de parler de fidélisation sans parler **d'expérience employé.** Actuellement, bon nombre d'organisations mettent en place des initiatives en ce sens. Pour les gestionnaires, il importe de comprendre la philosophie derrière le concept d'expérience employé afin d'être capable de bien appliquer les mesures adoptées par la direction et les ressources humaines.

L'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ

En termes simples, l'expérience employé c'est « faire vivre des moments significatifs et heureux aux employés ». Elle porte sur l'expérience globale que vit un employé dans l'organisation avant, pendant et après son lien d'emploi. Au même titre que pour l'expérience client, c'est l'idée de positionner l'employé au cœur de l'organisation.[1]

Les gestionnaires ont une influence sur les trois dimensions de l'expérience employé, à savoir le style de gestion, les pratiques RH et les conditions d'exercice.

Vous pouvez jouer un rôle déterminant sur la fidélisation de vos employés en contribuant à une expérience employé positive. Voici quelques conseils pour y arriver :

Connaître les besoins et les insatisfactions de vos employés

La source par excellence pour connaître les besoins de vos employés est vos employés eux-mêmes. En tant que gestionnaire de proximité, vous avez un contact direct avec eux, posez-leur des questions et invitez-les dans la recherche de solutions.

[1] Charpentier, J. (2021). *L'expérience employé : plus que jamais une priorité à mettre en action*. Carrefour RH. https://carrefourrh.org/ressources/dotation/2021/09/experience-employe, Bourget, L. (2020). *L'expérience employé, plus qu'un buzzword : avant tout, une philosophie de gestion*. Carrefour RH. https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-23-no-3/experience-employe-buzzword et Dubois, D. et Pelletier, E. (2018). L'expérience employé : le principal levier de la fidélisation. Carrefour RH. https://carrefourrh.org/ressources/travailler-ensemble/2018/10/experience-employe

Plusieurs moyens peuvent être utilisés pour connaître les besoins de vos employés, en voici quelques-uns :

Séance de remue-méninges :

- Organiser périodiquement des réunions où l'objectif est d'aborder en équipe les besoins et la recherche de solutions.
- Dans ces réunions, il est crucial d'être en mode écoute.
- La réunion peut être structurée à l'aide de diverses questions. Par exemple, demandez à vos employés de vous faire part de leurs idées pour améliorer l'environnement de travail. Soulignez aussi les forces et les bons coups de l'organisation.

Sondage de satisfaction :

- Comme vous le faites peut-être avec vos clients, vous pouvez, périodiquement, demander aux employés de remplir un sondage de satisfaction.
- Demandez-leur d'inscrire des suggestions d'amélioration pour l'organisation.
- L'information recueillie est d'une grande valeur, il est primordial d'en tenir compte et d'agir, sans quoi le manque de suivi pourrait créer de l'insatisfaction supplémentaire.
- Considérant le nouveau modèle hybride du travail, l'un des enjeux du gestionnaire est de s'adapter aux besoins évolutifs de chacun, ce qui est crucial pour la fidélisation[2]. Le sondage s'avère alors un outil utile.
- Des sondages peuvent aussi être menés à plus petite échelle avec les membres de votre équipe seulement.

L'entrevue de départ :

- L'employé qui a pris la décision de quitter l'organisation peut vous fournir des informations précieuses.
- L'entrevue de départ vous permettra, entre autres, d'éviter potentiellement d'autres départs pour les mêmes raisons.
- Consultez le modèle ici pour en apprendre davantage sur cet outil.

L'entrevue de rétention :

- Elle permet d'en apprendre davantage sur votre environnement interne et les raisons qui poussent vos employés à rester dans votre organisation.
- Consultez le modèle ici pour en savoir plus sur cet outil.

Plusieurs évènements peuvent mener à l'intention de quitter et il faut savoir les reconnaître. Les exemples sont nombreux, en voici quelques-uns : des possibilités d'avancement qui tardent à venir, le départ d'un collègue fort apprécié, une nouvelle procédure qui ne fait pas l'unanimité, un conflit interne, etc. En restant attentif à ces déclencheurs, vous pouvez désamorcer l'insatisfaction avant qu'elle ne se traduise par une intention de quitter. Ainsi, grâce à votre vigilance, vous prévenez de potentiels départs et évitez que vos employés soient ouverts aux opportunités d'emplois qui leur sont offertes.

[2] Côté, M. (2021) Gérer une équipe en contexte hybride : 10 dimensions à repenser de la gestion en mode hybride. Revue RH vol24. nº 5. https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-24-no-5/gerer-equipe-contexte-hybride

Développement et gestion de carrière

Les candidats en recherche d'emploi indiquent souvent être à la recherche d'un nouveau défi. L'avancement professionnel constitue donc un élément fondamental d'un programme de fidélisation. Le gestionnaire doit être attentif aux aspirations professionnelles et au besoin de mobilité de ses employés à mesure qu'ils développent leurs compétences, et ce, afin de les garder motivés[3]. Pour cela, il faut :

- Offrir des défis stimulants.
- Favoriser de réelles possibilités de développement à l'interne.
- Développer un environnement qui laisse place à la croissance et à l'évolution.

Voici trois grandes étapes pour fidéliser vos employés par le développement et la gestion de carrière :

1 : Cibler les intérêts professionnels

- Rencontrez chacun de vos employés individuellement pour déterminer quels sont leurs intérêts et objectifs de carrière.
- Déterminez avec vos employés toutes les opportunités qui peuvent s'offrir à eux à l'interne.

2 : Établir un plan de développement

- En collaboration avec les employés, développez un plan de développement définissant clairement les différentes étapes pour y arriver.
- Assurez-vous que les employés disposent des outils et du soutien nécessaires pour mettre en œuvre ce plan.

3 : Faire le suivi

- Donnez de la rétroaction en continu.
- Faites le suivi du plan avec les employés et échangez sur leurs défis et leurs bons coups.
- Rajustez le plan au besoin (changement d'intérêts, changement dans l'organisation, etc.).

Il est recommandé d'être accompagné par un conseiller en ressources humaines agréé pour vous soutenir dans l'établissement des plans de développement; il saura vous guider efficacement à travers les différentes étapes.

[3] Cossette, M. (2015) L'analytique RH au service de la rétention des talents – Boule de cristal pour employeurs proactifs. Gestion HEC Montréal. https://www.revuegestion.ca/l-analytique-rh-au-service-de-la-retention-des-talents-boule-de-cristal-pour-employeurs-proactifs ; Grill, E. (2020). Dossier êtes-vous prêts pour demain ? -Les talents, comment les attirer et les cultiver ?. Gestion HEC Montréal. https://www.revuegestion.ca/les-talents-comment-les-attirer-et-les-cultiver

Développer de bonnes relations et procurer un climat de travail stimulant

Souvent, les gens quittent leur emploi en raison d'un patron ou d'une ambiance négative au travail. L'inverse est aussi vrai. Les gens demeurent en poste parce qu'ils ont un bon gestionnaire, des relations agréables avec leurs collègues ou une ambiance de travail stimulante.

Le gestionnaire exerce assurément une influence positive sur la qualité des relations et le climat de travail[4], notamment par ce qui suit :

- Développez vos habiletés en communication. Les relations interpersonnelles et le climat de travail sont fortement liés aux habiletés de communication du gestionnaire.
- Soyez un leader authentique et démontrez un intérêt sincère envers le bien-être de vos employés.
- Prenez le temps de développer des relations de qualité avec vos employés pour mieux les connaître et les comprendre.
- Reconnaissez la contribution et la compétence de vos employés.
- Agissez en *coach* et soutenez vos employés dans leur développement afin qu'ils atteignent leurs objectifs.
- Repérez les leaders dans votre équipe afin qu'ils vous aident à rallier l'équipe vers un but commun.
- Favorisez l'esprit d'équipe et la camaraderie.
- Favorisez la flexibilité et invitez vos employés dans la recherche de solutions répondant à leurs besoins.

Recruter judicieusement

Lors du recrutement de nouveaux employés, il est fondamental de bien choisir les candidats qui se joindront à votre équipe. Bon nombre de départs seraient liés à une erreur de recrutement[5]. Vu le contexte actuel de pénurie, trouver le bon candidat représente un défi.

[4] Dubois, D. et Pelletier, E. (2018). L'expérience employé : le principal levier de la fidélisation. Carrefour RH. https://carrefourrh.org/ressources/travailler-ensemble/2018/10/experience-employe ; Grill, E. (2020). Dossier êtes-vous prêts pour demain ? -Les talents, comment les attirer et les cultiver?. Gestion HEC Montréal. https://www.revuegestion.ca/les-talents-comment-les-attirer-et-les-cultiver ; Kurter, H.L. (2019). How to increase employee loyalty and retention with 3 key strategies. Forbes https://www.forbes.com/sites/heidilynnekurter/2019/01/16/how-to-increase-employee-loyalty-and-retention-with-3-key-strategies/?sh=491d8f0f22c3 ; Côté, M. (2021) Gérer une équipe en contexte hybride : 10 dimensions à repenser de la gestion en mode hybride. Revue RH vol24. no 5. https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-24-no-5/gerer-equipe-contexte-hybride ; Grill, E. (2020). Comment retenir ses employés… à distance?. Série recrutement. GESTION HEC Montréal. https://www.revuegestion.ca/comment-retenir-employes-distance

[5] Cossette, M. (2015) L'analytique RH au service de la rétention des talents – Boule de cristal pour employeurs proactifs. Gestion HEC Montréal. https://www.revuegestion.ca/l-analytique-rh-au-service-de-la-retention-des-talents-boule-de-cristal-pour-employeurs-proactifs

Il peut être attirant, surtout si l'on cherche depuis longtemps, de sélectionner un candidat qui ne correspond pas tout à fait à ce qu'on recherche en se disant qu'il s'adaptera. Il doit y avoir adéquation entre le candidat, l'emploi et l'équipe, sans quoi le poste ne sera que pourvu temporairement, car le candidat finira par quitter. Pour recruter plus judicieusement vous devez :

- Cibler les besoins organisationnels et le profil du candidat recherché.
- Faire une description réaliste du poste et des compétences recherchées.
- Avoir un processus de recrutement défini et rigoureux en procédant par étape.
- Faire une sélection minutieuse des candidats.
- Présenter l'emploi de façon honnête en incluant les défis liés au poste et les possibilités d'avancement. Y aller d'une opération séduction en embellissant exagérément le poste pourrait amener un candidat à quitter rapidement l'organisation après son embauche.

Transmettre la culture d'entreprise

Les chercheurs d'emploi veulent un poste qui a du sens dans leur vie. Ils veulent sentir qu'ils contribuent à quelque chose de plus grand qu'eux. Ils souhaitent partager les valeurs de l'organisation où ils travaillent[6].

À NOTER

La **culture d'entreprise** comprend la mission, les valeurs, l'environnement de travail ainsi que les façons de faire propres à cette organisation. Elle a un caractère unique et distingue une organisation par rapport à une autre. Une culture forte fidélise les employés, car ils s'approprient la mission, les valeurs et sentent que leur contribution va au-delà de leur propre réussite et ils sont fiers de faire partie de l'organisation. Leur travail se transforme alors en une expérience enrichissante.

La culture d'entreprise émane de la direction, des ressources humaines ainsi que des gestionnaires. Au quotidien, vous pouvez contribuer à transmettre la culture d'entreprise, et ce, par la communication[7] :

1. Prenez le temps de communiquer la mission de l'organisation ainsi que la place qu'occupent les employés dans cette mission.
2. Partagez les réussites de l'entreprise en soulignant la contribution des employés.
3. Parlez des projets inspirants que l'organisation veut accomplir dans les prochaines années.
4. Faites vivre les valeurs de l'organisation au quotidien puisqu'elles servent de fil conducteur aux décisions, aux pratiques et aux politiques appliquées au quotidien.

[6] Devoll, J. (14 novembre 2019) How to Empower and Engage Your Workforce by Focusing on the Employee Experience. Ballado Harvard Business Review. https://hbr.org/sponsored/2019/11/how-to-empower-and-engage-your-workforce-by-focusing-on-the-employee-experience

[7] Cossette, M. (2015) L'analytique RH au service de la rétention des talents – Boule de cristal pour employeurs proactifs. Gestion HEC Montréal. https://www.revuegestion.ca/l-analytique-rh-au-service-de-la-retention-des-talents-boule-de-cristal-pour-employeurs-proactifs ; Grill, E. (2020). Comment retenir ses employés… à distance?. Série recrutement. GESTION HEC Montréal. https://www.revuegestion.ca/comment-retenir-employes-distance

Offrir une rémunération globale équitable et en lien avec le marché

Dans le contexte actuel, vos employés se font probablement solliciter pour des emplois, même s'ils ne sont pas en mode recherche. Il faut alors s'assurer d'harmoniser votre rémunération globale avec celle du marché afin d'éviter des départs ou un sentiment d'iniquité entraînant des insatisfactions et fragilisant le lien d'emploi[8]. Bien qu'à lui seul le salaire ne soit pas un outil de fidélisation, il peut toutefois s'avérer une raison de départ.

- Procédez à une enquête salariale pour sonder le marché dans votre industrie.
- Faites les ajustements nécessaires tout en étant transparents sur la capacité financière de l'entreprise.
- Faites un exercice d'analyse afin de calculer l'ensemble des coûts liés au recrutement d'un employé. Voyez ensuite le retour sur le capital investi qu'aurait la révision des salaires afin d'être en lien avec le marché et de prévenir des départs pour des raisons financières.
- Évaluez votre rémunération globale, c'est-à-dire les congés, horaires flexibles, avantages sociaux, etc. Soyez créatif et proposez la mise en place d'avantages novateurs qui vous démarqueront des autres organisations.

Conclusion

Le contexte de pénurie de main-d'œuvre force les organisations à déployer tous les moyens possibles pour fidéliser leurs employés. En tant que gestionnaire, vous jouez un rôle dans la fidélisation en contribuant à une expérience employé positive.

[8] Breitling, F., Dhar, J., Ebeling, R. et Lovich, D. (2021). 6 Strategies to Boost Retention Through the Great Resignation. Harvard Business Review. https://hbr.org/2021/11/6-strategies-to-boost-retention-through-the-great-resignation ; Dubois, D. et Pelletier, E. (2018). L'expérience employé : le principal levier de la fidélisation. Carrefour RH. https://carrefourrh.org/ressources/travailler-ensemble/2018/10/experience-employe

Le rôle du gestionnaire dans la fidélisation des employés

carrefour RH

carrefourrh.org

Une initiative de CRHA Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

info@ordrecrha.org | ordrecrha.org

(514) 879-1636 1 800 214-1609

Édité en mars 2022

Tous droits réservés