

Accueil » Tout sur CGA-Canada » CGA Magazine » 2006 » Juill.-Août » Fidéliser les employés

Fidéliser les employés

Savoir-être

Fidéliser les employés

Préserver le talent dans une économie concurrentielle

TIRÉ DU NUMÉRO : JUILL.-AOÛT 2006 | PAR MERGE GUPTA-SUNDERJI

C'est officiel : dans une étude publiée cette année, la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) a quantifié ce que maints propriétaires d'entreprises au pays savent déjà de première main : il devient de plus en plus difficile de combler les postes vacants. Voici les faits saillants de cette étude :

- Un propriétaire canadien de petite entreprise sur deux (52 %) classe la pénurie de main-d'œuvre au rang des problèmes prioritaires.
- On estime que 233 000 postes sont demeurés vacants pendant au moins quatre mois dans les PME en 2005.
- L'Alberta est la province ayant la probabilité et le taux de vacance les plus élevés (respectivement 44 % et 5,3 %). Les provinces qui enregistrent un taux de vacance très supérieur à la moyenne sont la Saskatchewan (4,3 %) et le Manitoba (4,2 %).
- Le secteur des entreprises de service a connu la détérioration la plus marquée entre 2004 et 2005, les taux de vacance ayant grimpé de 1,7 % à 3,0 %.
- Bien que la pénurie de main-d'œuvre soit particulièrement aiguë dans certains secteurs et certaines régions du pays — notamment dans l'Ouest canadien —, nul secteur ou région n'y échappe.

L'étude de la FCEI portait principalement sur les PME, mais quantité de dossiers publiés dans les journaux et autres données non scientifiques indiquent que les grandes sociétés doivent relever un défi similaire et tout aussi exigeant lorsqu'il s'agit de recruter de bons employés.

Si donc le recrutement de bons employés se corse, il est plus important encore de fidéliser les siens. Le marché du travail se resserrant constamment et la concurrence se faisant plus intense dans le recrutement, vos bons employés intéressent plus que jamais vos concurrents. Et le « maraudage » ne se limite pas simplement aux sociétés de votre secteur d'activité; vos meilleurs éléments risquent fort d'être séduits par des organisations dont vous ignorez même l'existence. Peut-être croyez-vous qu'il s'agit d'une question d'argent, ce en quoi vous aurez raison, mais dans une certaine mesure seulement. En réalité, l'argent n'est pour les employés qu'une raison d'abandonner le navire. Voici dix stratégies efficaces pour contrer l'exode du talent.

1. Rémunérez vos employés équitablement

Réglons la question monétaire d'abord. Certes, vous devez offrir des salaires concurrentiels. S'ils sont inférieurs à ceux du marché, vos employés vous quitteront pour l'employeur voisin, disposé à les payer à la

mesure de ce qu'ils estiment valoir. Des employés qui ont le sentiment de ne pas être rémunérés équitablement seront démotivés et chercheront ailleurs. Notez que le salaire doit être « équitable » aux yeux de l'employé; vous devez donc, en qualité d'employeur, vous tenir au fait de l'évolution des échelles salariales, dans votre secteur d'activité et dans votre région. Une fois ce point réglé, la question monétaire ne se posera plus et, croyez-le ou non, ce sont tous les autres facteurs qui inciteront vos employés à rester ou à partir.

2. Trêve de formalités

Selon maintes études, la bureaucratie est la principale raison pour laquelle les employés quittent leurs fonctions. Les politiques et les formalités administratives fastidieuses et déraisonnables rebutent les employés. Qu'il faille se prêter à des acrobaties afin de pouvoir passer à l'action ou remplir formulaire après formulaire pour parvenir à des résultats, les tracasseries administratives frustreront les employés. Si vous travaillez dans une grande organisation, il se peut que vous ne puissiez pas alléger la bureaucratie; en qualité de cadre ou de superviseur, cependant, vous pouvez servir de « tampon » et en amortir l'incidence sur vos employés.

3. Devenez un leader efficace

Selon ces mêmes études qui attribuent avant tout l'exode des employés à la bureaucratie, la piètre supervision se classe au second rang des motifs de départ les plus courants. Si vos compétences de leader laissent à désirer, vos employés partiront à la première occasion. Et compte tenu de la tension du marché du travail, ces occasions abondent. Si vos employés partent rapidement, peut-être souhaitez-vous évaluer les compétences de vos cadres en matière de leadership. Fort heureusement, un leadership efficace est une compétence qui s'acquiert. Investissez dans la formation en leadership : vous y trouverez votre compte. Lisez certains des nombreux ouvrages publiés sur le sujet. Trouvez un mentor qui vous aidera à vous perfectionner. Et si vous possédez déjà des qualités de leader, guidez quelqu'un d'autre.

4. Adressez souvent des éloges sincères à vos employés

Les employés apprécient qu'on reconnaisse leurs succès, et il est simple et peu coûteux de leur adresser des éloges sincères. Remerciez-les de leurs efforts, les petits comme les grands. Faites-leur part de votre reconnaissance verbalement et par écrit. Et surtout, faites-le souvent. N'attendez pas l'évaluation annuelle ou semestrielle du rendement; témoignez-leur votre reconnaissance dès qu'ils la méritent. J'ai moi-même pour règle de le faire dans la journée qui suit.

5. Ouvrez les canaux de communication

Certes, ce n'est pas la première fois que cette stratégie vous est recommandée, mais elle demeure efficace. Rappelez-vous que la communication est une voie à double sens. Demandez activement la participation de vos employés et écoutez-les. Si vous les amenez à prendre part au processus, ils s'associeront au sort de l'organisation. Partagez librement et rapidement l'information. Même si vos données ne sont pas complètes, faites-leur part de ce que vous savez. Soyons réalistes : les entreprises ont très peu de secrets. Si vous ne communiquez pas la vérité rapidement, les employés combleront les vides. Plus d'un cadre s'empressera d'entretenir la rumeur, et puisque vous ne pouvez rien y faire, aussi bien faire circuler des faits exacts plutôt que de laisser libre cours aux spéculations et aux conjectures.

6. Créez un cadre de travail agréable

Ne réprimez pas le rire au travail. Encouragez-le. Je me rappelle d'un cadre pour qui le rire au travail était préjudiciable au professionnalisme et faisait mauvaise impression auprès des clients. Certains abonderont en ce sens, mais les avantages du rire dépassent de loin ses inconvénients. Les gens qui se plaisent au travail y viennent et y restent plus volontiers. Créez des occasions de divertissement pour vos employés.

7. Apprenez à connaître vos employés personnellement

Renseignez-vous sur leur vie en dehors du travail — qui ils sont vraiment, le nom et l'âge de leurs enfants, leurs animaux de compagnie, leurs distractions, leurs intérêts à l'extérieur du travail. Certes, il se peut que vous ne souhaitiez pas nouer de relations avec certains de vos employés hors du travail, mais il n'est pas nécessaire que vous deveniez de bons amis; il s'agit simplement d'en apprendre davantage à leur sujet. Vous serez ainsi plus à même de les comprendre et de les aider à bâtir leur confiance en eux et leur fierté — autant de facteurs susceptibles de les retenir.

8. Aidez vos employés à progresser au-delà des compétences et des responsabilités de leur poste

Vos meilleurs employés, en l'occurrence ceux que vous souhaitez garder, cherchent des occasions d'apprendre, de progresser sur le plan professionnel et de perfectionner leurs connaissances et leurs compétences. Donnez-leur souvent la chance de faire des essais, de travailler au sein d'équipes de projet dynamiques, d'assister à des séminaires et de lire et de discuter de publications. Donnez-leur le sentiment qu'ils peuvent aller plus loin et se réaliser chez vous plutôt qu'ailleurs.

9. Suivez l'évolution des générations

Une nouvelle génération d'employés fait son chemin au sein de la main-d'œuvre. Les 6,5 millions de travailleurs dits de la « génération Y », nés entre 1980 et 1994, implantent dans le milieu du travail canadien des valeurs et une éthique professionnelle différentes. La génération Y (qui doit son nom à ces jeunes qui remettent continuellement en question les normes et les attentes imposées par la société, en posant la question « why? ») prône l'instantanéité, estime que l'expression personnelle prime sur le contrôle personnel, et n'accorde son respect que si elle est d'abord respectée. Peut-être cette attitude obligera-t-elle certains d'entre nous à remettre en question leurs « normes » quant à la façon dont les employés doivent s'exprimer, se comporter et se présenter. Autrement, réfléchissez à ceci : la génération Y, de par sa nature, s'interroge sur les règles, les politiques et les procédures, et n'agit que si des arguments le justifient. Ne demandez pas aux employés de cette génération de suivre une directive sans avoir une bonne raison de le faire. Si vous êtes incapable de justifier une demande, modifiez-la ou renoncez-y. Si vous ne créez pas un cadre de travail accueillant pour les employés de la génération Y, ils iront voir ailleurs.

10. Songez aux avantages complémentaires

Compte tenu du resserrement constant du marché du travail et de l'intensification de la concurrence dans la recherche des meilleurs employés, peut-être est-il opportun de songer à des façons plus palpables de dissuader les employés de jouer à la chaise musicale et d'offrir à ceux que vous ne pouvez pas vous permettre de perdre certains avantages complémentaires. Proposez-leur des actions ou des options d'achat d'actions pour les intéresser. Maintes sociétés offrent aujourd'hui des options d'achat d'actions que les employés ne peuvent exercer qu'à des dates préétablies, à condition d'être toujours à l'emploi de l'organisation.

Garder vos meilleurs éléments est possible. Moyennant quelques efforts, vous pouvez devenir un employeur de choix.

[Haut de la page]

Merge Gupta-Sunderji, M.B.A., CGA, contribue à faire des gestionnaires des leaders. Pour la joindre, consultez son site Web (www.mergespeaks.com) ou composez le 403 605-4756.

- PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS
- EMPLOIS
- CONTACTEZ-NOUS
- PLAN DU SITE
- RSS