



Fidéliser son personnel... ce n'est pas un jeu d'enfant!



Date : 26 avril 2001

Lieu : Hôtel des Seigneurs, Saint-Hyacinthe



Ce document se veut un outil de réflexion portant sur la problématique de la fidélisation du personnel. Offrir une entreprise attrayante pour les employés performants, voilà un défi de taille à relever pour les chefs d'aujourd'hui. Les entreprises étant des organisations humaines, leur épanouissement demande l'établissement d'un solide climat de confiance entre tous ceux qui y œuvrent.

Le *Groupement des chefs d'entreprise du Québec* vous présente un outil qui a été conçu à partir d'expériences vécues de chefs et d'interventions en entreprises de professionnels en ressources humaines. Nous aborderons la fidélisation du personnel à travers quatre axes principaux, soit : la vision et les valeurs de l'entreprise, le cadre de vie, les relations dans l'entreprise et le développement des personnes. À l'intérieur de chaque axe, nous traiterons de la question de l'embauche, des conditions favorisant la fidélisation et des résultats de leur application. Vous trouverez d'ailleurs dans les pages centrales un tableau synthèse correspondant à cette réflexion.

Le présent outil se veut également être évolutif, c'est-à-dire qu'il sera complété, entre autres, par la synthèse du présent colloque (26 avril 2001) sous le thème « Comment fidéliser son personnel? », ainsi que par le travail de réflexion que vous pourrez accomplir à l'intérieur d'une rencontre de club ou dans l'entreprise à partir des questions que vous retrouverez à la fin du présent outil.

Bonne lecture !

Introduction

Nous entendons de plus en plus dire que la différence entre les entreprises qui réussissent, contrairement à celles qui stagnent et disparaissent, réside dans la satisfaction du client et dans la qualité du personnel qui y travaille.

L'entreprise permet au chef de réaliser ses rêves et répond à ses ambitions, pourquoi ne le ferait-elle pas pour ses employés. Le chef d'entreprise reste fidèle à son entreprise parce que ce lieu lui permet de vivre, avec beaucoup de liberté, ses aspirations, ses ambitions, ses rêves, sa vision et ses potentialités. Et si c'était la même chose pour les employés? Il ne resterait alors qu'à leur offrir ce lieu de réalisation contenant de la liberté d'action. C'est probablement cela une entreprise attrayante!

Lorsque l'on parle de fidélisation du personnel, on parle de donner aux employés des raisons d'apprécier et de demeurer au sein de l'entreprise. Cette fierté de travailler à un endroit plutôt qu'à un autre provient de différentes sources. Un employé peut être fier :

- ✓ Du produit fabriqué par l'entreprise;
- ✓ Des personnes avec qui il travaille;
- ✓ Des valeurs qui y sont véhiculées;
- ✓ Des clients que l'on dessert;
- ✓ Des conditions de travail;
- ✓ Du rôle social que joue l'entreprise;
- ✓ De la technologie utilisée;
- ✓ Des possibilités de développement offertes;
- ✓ Etc.

Nous pouvons aussi affirmer que plus le chef nomme sa vision et la partage, plus il trouve des personnes pour y adhérer avec passion. Également, plus le chef exprime clairement où il veut aller, plus il va s'y rendre rapidement. Par conséquent, plus un employé connaît la direction que prend l'entreprise, plus il connaît ses objectifs clairement et plus il s'y rend rapidement. Il augmente ainsi sa confiance en l'entreprise, en lui et aux autres, tout cela en travaillant dans ses forces, dans sa passion.

Réussir dans l'entreprise et sentir qu'on est un élément important de la réussite de celle-ci, voilà un élément essentiel dans la fidélisation de son personnel.

Qu'est-ce que la vision? Lorsque l'on demande à un chef d'entreprise de parler de ses débuts, on remonte inmanquablement à un rêve, à une idée élaborée dans la pensée qui a été matérialisée par la force de l'action. Quel que soit le genre d'entreprise, c'est l'impulsion de départ, celle du fondateur qui lui a donné naissance à partir de l'idée de base. **Cette vision est le cœur, le centre de gravité de l'organisation.** Il est donc très important de connaître les rêves, les aspirations et les ambitions des personnes qui y travaillent afin de voir si elles correspondent à celles de l'entreprise.

Dans ce domaine plus qu'ailleurs, il faut arrimer les ambitions des personnes, de l'entreprise et du chef. Comment y arriver? Voici quelques pistes :

À l'embauche :

- Présenter la vision et les valeurs de l'entreprise;
- Connaître la vision et les valeurs de la personne;
- Connaître les besoins et les ambitions de la personne et voir si l'entreprise peut y répondre;
- Vérifier sa capacité à travailler en équipe.

Conditions favorables :

- Écrire et afficher la mission de l'entreprise et l'énoncé des valeurs de l'entreprise;
- Faire vivre (présenter) l'historique de l'entreprise à ses employés :
 - ✓ Comment l'entreprise a traversé ses crises dans le respect de ses valeurs?
 - ✓ Comment les personnes se sont développées au sein de l'entreprise?
 - ✓ Comment l'entreprise a grandi par le développement des personnes qui y travaillent?
- Impliquer l'ensemble des employés dans la vision de votre entreprise en les impliquant dans la réalisation de votre plan stratégique et annuel. Leur demander leur contribution, leurs idées d'où nous devons aller et de comment s'y rendre afin de les engager dans cette vision et dans cette réussite;
- Donner les paramètres de la vision de l'entreprise à court, moyen et long terme et laisser à vos employés le soin de trouver les moyens qui seront pris pour y arriver;
- Permettre aux personnes d'être propriétaires de leurs objectifs (leur dire où on va et leur permettre d'être créatif dans les comment, bien sûr à l'intérieur des valeurs et pratiques de l'entreprise ainsi que dans les paramètres énoncés par le chef);
- Être fidèle aux engagements pris envers les employés et les informer régulièrement des changements et de l'évolution des objectifs fixés (être transparent et cohérent);
- Mettre sur pied des équipes, soit par département ou autre, qui se rencontreront à toutes les semaines, afin de donner à tout le personnel un lieu de parole, de reconnaissance, de consultation et d'entraide;
- Donner les résultats de l'entreprise (par objectifs, par ratios, etc.) le plus rapidement possible, idéalement à toutes les semaines, afin que chaque équipe puisse ajuster le tir et demeurer motivée face aux objectifs;
- Féliciter et remercier les employés pour le travail effectué jusqu'à maintenant;
- Organiser des activités pour le personnel leur permettant de vivre les valeurs de l'entreprise.

Résultats : Développe :

- ✓ La fierté de travailler pour l'entreprise;
- ✓ L'engagement;
- ✓ L'enthousiasme;
- ✓ Un sentiment d'appartenance;
- ✓ La confiance en soi par la réussite;
- ✓ La confiance dans l'entreprise.

Pour être attrayante, une entreprise doit offrir un cadre de vie stimulant où il est possible de se réaliser tout en réalisant les objectifs de l'entreprise. Lorsque nous parlons de cadre de vie, nous faisons référence aux conditions générales de travail incluant les clauses salariales. Bien qu'il ne s'agisse pas des principales raisons qui vont faire en sorte qu'un employé quitte ou non son emploi, il s'agit tout de même d'incontournables qu'il faut prendre en considération lorsque l'on pense à fidéliser son personnel.

Voici les principaux facteurs à considérer :

À l'embauche :

- Avoir la bonne personne à la bonne place (connaître les ambitions de la personne afin que le poste et la rémunération conviennent à ses besoins et à ses ambitions);
- Offrir un salaire et des avantages sociaux compétitifs;
- Présenter à l'employé les avantages sociaux offerts par l'entreprise :
 - ✓ Assurance collective;
 - ✓ Congés fériés;
 - ✓ Vacances annuelles;
 - ✓ Etc.
- Présenter à l'employé la culture de l'entreprise :
 - ✓ Formation du personnel;
 - ✓ Vie d'équipe, réunions, reconnaissance;
 - ✓ Outil de communication interne (journal, etc.);
 - ✓ Programme de mise en forme;
 - ✓ Événements fêtés dans l'entreprise;
 - ✓ Possibilité de rencontrer son patron au besoin;
 - ✓ Etc.

Conditions favorables :

- Ne pas avoir peur de se comparer aux entreprises faisant partie du même secteur d'activité quant aux conditions de travail qui existent ailleurs;
 - ✓ Programme d'assurance collective;
 - ✓ Plan de pension;
 - ✓ Programme de participation au profit, rémunération variable;
 - ✓ Programme de formation des employés;
 - ✓ Etc.
- Évaluer les salaires en fonction des responsabilités reliées aux différents types d'emplois;
- Répondre aux exigences de l'équité salariale;
- Avoir une politique salariale qui stipule clairement sur quoi l'entreprise s'appuie pour évaluer les salaires, la manière dont les évaluations annuelles sont faites, quand et comment ont lieu les augmentations, etc.;
- Avoir des personnes compétentes aux postes de direction dans l'entreprise;
- Avoir de l'ordre dans l'entreprise et une organisation du travail facilitant la réussite;

- Offrir à vos employés un manuel de l'employé expliquant clairement les politiques internes de l'entreprise (horaire de travail, congés fériés, code d'éthique, règles de sécurité, etc.);
- Prendre soin d'avoir obtenu, au préalable, les commentaires et suggestions des employés sur le contenu du manuel de l'employé et ce, afin d'obtenir leur engagement.
- S'assurer que chaque employé dispose de tout l'équipement nécessaire à l'exécution adéquate de son travail;
- Offrir un environnement de travail sécuritaire et attrayant.

Résultats :

- Développe :
 - ✓ La confiance envers l'entreprise;
 - ✓ Bonheur des employés ;
 - ✓ Le sentiment de sécurité ;
 - ✓ Engagement des personnes ;
 - ✓ Un sentiment d'appartenance.

Le climat qui règne dans une entreprise est déterminant en matière d'atteinte des objectifs et du même coup, cela permet aux individus qui y travaillent de se réaliser en réussissant les buts qu'ils s'étaient fixés.

De plus en plus de chefs considèrent l'harmonie dans l'entreprise comme un point non négociable, ils sont prêts à se défaire d'un employé, même compétent, si son attitude n'est pas conforme à la culture et aux valeurs de l'entreprise. C'est connu, des positions de conflit et de méfiance représentent toujours une grande menace pour la survie d'une entreprise et un climat malsain ne favorise absolument pas la motivation et l'engagement du personnel mais encourage plutôt l'absentéisme, le roulement de personnel, les accidents de travail, les griefs, les arbitrages, etc.

De plus, si nous voulons offrir à nos employés un lieu où ils peuvent réaliser leurs potentialités et leurs ambitions, il demeure important que ce lieu soit respectueux de chacun des individus qui le compose, qu'il soit également stimulant où chacun retrouve de la reconnaissance, de l'écoute et l'appui qu'il a besoin pour se réaliser.

Si l'harmonie est non négociable, il faut :

À l'embauche :

- Bien déterminer les attitudes que nous recherchons en matière de relation avec les autres personnes de l'entreprise :
 - ✓ Positif face aux difficultés;
 - ✓ Bonne capacité à travailler en équipe;
 - ✓ Capable de faire des reflets positifs aux autres;
 - ✓ Authenticité de la personne;
 - ✓ Capable d'écoute et de reformulation.
- Bien déterminer les attitudes que vous n'êtes pas prêts à accepter;
- Avant de procéder à l'embauche, présenter l'employé potentiel aux membres de l'équipe avec laquelle il aura à travailler par la suite et prendre en considération leurs perceptions, commentaires et suggestions.

Conditions favorables :

- r Prendre la responsabilité de l'harmonie des relations dans l'entreprise. Exercez votre leadership auprès de votre équipe de direction (équipe de cadres, etc.) et vous assurer que les membres de cette équipe exercent à leur tour leur leadership auprès des personnes qui travaillent sous leur direction;
- S'assurer qu'à chaque niveau de l'entreprise, les employés se réunissent régulièrement pour analyser leur niveau de réussite par rapport aux objectifs dont ils sont propriétaires. Ces réunions servent également de lieu d'écoute, d'entraide et de reconnaissance dans leurs réussites;
- Prendre l'initiative et le contrôle des relations de travail, c'est-à-dire évaluer, à l'aide d'un sondage anonyme, la satisfaction (autant à l'égard de l'entreprise, de leur directeur et de la direction générale). Ceci vous permettra de savoir où mettre l'énergie afin d'augmenter le niveau de satisfaction de vos employés;
- Ne pas accepter d'entrave à la bonne harmonie dans l'entreprise :
 - ✓ Avoir une politique disciplinaire connue et comprise des employés et l'appliquer lorsque nécessaire;

- ✓ Avoir une politique de gestion des conflits connue et comprise des employés.
- ☐ Reconnaître et considérer son personnel par des gestes de gratitude (fêter les réussites en groupe);
- ☐ Identifier les leaders d'influence au sein du personnel. Se rallier les employés positifs et atténuer l'impact des négatifs;
- ☐ Être proactif, comme dirigeant et équipe de direction :
 - ✓ Parler directement au personnel;
 - ✓ Prendre l'habitude de les saluer tous les jours;
 - ✓ Être disponible pour rencontrer un employé qui le demande;
 - ✓ Donner du *feed-back* aux employés sur les résultats atteints et les défis à venir;
 - ✓ Communiquer clairement vos attentes;
 - ✓ Communiquer clairement les résultats en faisant ressortir les écarts en plus comme ceux en moins.

Résultats :

- ☐ Développe :
 - ✓ L'engagement face à l'entreprise et à l'atteinte des résultats;
 - ✓ L'enthousiasme;
 - ✓ L'auto-motivation;
 - ✓ La satisfaction;
 - ✓ Un sentiment d'appartenance;
 - ✓ Le respect de soi et des autres;
 - ✓ Le plaisir dans le travail ;
 - ✓ Le goût de réussir.

On le sait maintenant, nos employés sont au cœur de notre réussite. Ils sont l'atout qui nous permettra d'être gagnant. Nous devons donc leur démontrer concrètement qu'ils représentent une valeur ajoutée dans laquelle il vaut la peine d'investir du temps et de l'argent.

Les employés désirent apprendre de nouvelles choses, vivre de nouvelles expériences au travail et désirent également améliorer leur efficacité, la qualité de leur travail et leur productivité. Ils veulent tous devenir efficaces et désirent être appuyés (*coacher*) pour réussir.

Gérer le développement du potentiel de nos employés, voilà une façon de fidéliser notre personnel. Ainsi, on signifie à l'employé que l'entreprise mise sur une relation à long terme avec lui (engagement de l'entreprise envers ses employés).

Réussir fait grandir les individus, les aider à réussir est une des meilleures manières d'aider ses employés à se développer. Dans ce sens, il faut :

À l'embauche :

- Déterminer le profil recherché, au niveau des compétences afin qu'elles soient complémentaires à celles de l'équipe, des valeurs et des attitudes;
- Connaître les besoins, les ambitions et les aspirations de l'employé potentiel afin de savoir si l'entreprise est en mesure de répondre à ses attentes, autant aujourd'hui que pour l'avenir. (La bonne personne à la bonne place.);
- Questionner le goût et la capacité d'apprendre de l'employé potentiel en fonction des besoins futurs de l'entreprise.

Conditions favorables :

- Offrir un programme de formation en lien avec les besoins de l'entreprise et les aspirations des employés;
- Offrir à l'employé qui le désire l'opportunité de formation afin de se développer humainement et techniquement;
- r Établir avec l'employé des objectifs atteignables, mesurables et réalistes avec en plus une possibilité de les réviser en cours d'année et ce, en consensus avec son équipe; Permettre à chaque employé d'être propriétaires de leurs objectifs (développer en équipe où l'entreprise veut aller et laisser à l'employé, dans la mesure du possible, la possibilité de développer sa créativité pour trouver les moyens pour y arriver);
- Offrir à l'employé un support (*coaching*) lui permettant de réussir ses objectifs;
- Prévoir des rencontres d'évaluation du rendement :
 - ✓ Avec des critères déjà établis et connus des employés;
 - ✓ Porter une attention spécifique sur les écarts entre les résultats atteints et les objectifs de départ, laisser les personnes parler de leurs écarts;
 - ✓ Dégager les besoins de formation, si nécessaire, découlant des écarts;
 - ✓ Reconnaître les bons coups et l'avancement de l'employé dans son poste.

- Lors des rencontres régulières (soit hebdomadaires, mensuelles ou trimestrielles), reconnaître les employés qui ont réalisé leurs objectifs et qui ont fait des bons coups et supporter, par l'entraide, ceux qui éprouvent de la difficulté.

Résultats :

- r Développe :
 - ✓ L'engagement envers l'entreprise ;
 - ✓ Le sentiment d'utilité ;
 - ✓ Un sentiment d'appartenance ;
 - ✓ La confiance en soi ;
 - ✓ La compétence et l'efficacité ;
 - ✓ La réalisation de soi ;
 - ✓ L'estime de soi

Conclusion

La gestion des ressources humaines, c'est l'affaire de petits gestes qui, posés quotidiennement, vont faire toute la différence. Si vous prenez la peine d'analyser votre entreprise, vous réaliserez que déjà plusieurs démarches sont engagées en ce sens. Mais, n'oubliez-pas, soyez créatif et démarquez-vous! Chaque entreprise est unique et il suffit de mettre en pratique des stratégies qui collent à la vision et aux valeurs qui y sont propres, en tenant compte des besoins et désirs des employés qui l'animent.

Diriger une entreprise consiste à s'occuper des personnes. Pour le chef, s'occuper de l'ensemble de ses employés est une chose impossible, c'est donc pour cette raison qu'il doit prendre soin de son équipe de direction et permettre aux membres de cette équipe de prendre soin des autres employés de l'entreprise pour ainsi devenir un *coach* en aidant les autres à réussir dans la direction entendue.

Investir dans la gestion et le développement de ses employés suppose que l'on se soit d'abord penché sur soi pour être plus disponible à l'autre avec son cœur et sa raison. Ensuite, que l'on prenne la peine d'écouter et de se centrer sur l'autre avec générosité. Se développer comme entreprise, c'est également se développer comme individu. **Les ressources humaines, c'est avant tout une affaire de cœur!**

S'occuper des personnes c'est :

- ✓ Être capable de dire qui nous sommes ensemble (identité de l'entreprise);
- ✓ Être capable de dire qui je suis (identité des personnes);
- ✓ Être capable de dire où nous allons (la vision);
- ✓ Être capable de dire qui le fera, qu'est-ce qui sera fait et le comment il sera fait (planification);
- ✓ Être capable de donner du support à la personne afin de lui permettre de réussir et de grandir.

Connaissance de soi et de son équipe :

- ✓ Quelles sont mes ambitions pour l'avenir?
- ✓ Quelles sont les ambitions des membres de mon équipe?
- ✓ L'entreprise a-t-elle des projets permettant de répondre aux ambitions des personnes de mon équipe?

Vision et valeurs :

- ✓ Quelles sont mes valeurs personnelles?
- ✓ Quelles sont les valeurs de mon entreprise?
- ✓ Dans l'histoire de mon entreprise, quels sont les moments de crise et comment sommes-nous passés à travers? (Avons-nous respecté les personnes, les valeurs, etc.?)
- ✓ Quelle est ma plus grande fierté par rapport à mon entreprise?
- ✓ Qu'est-ce que je fais pour la transmettre à mes employés?

Cadre de vie :

- ✓ Quelles conditions de travail en particulier font de mon entreprise un lieu attrayant pour mes employés?
- ✓ Où je me situe par rapport à mes concurrents?
- ✓ En matière de rémunération variable ou de participation aux profits, quelles sont mes expériences positives et négatives? Quelles sont mes leçons?
- ✓ Au niveau des outils de travail, de l'organisation du travail, de la sécurité, de l'hygiène, de l'environnement, des salaires, des horaires, qu'est-ce que je fais pour apporter du bien-être à mes employés?
- ✓ Quels besoins ne sont pas encore satisfaits, autant pour moi que pour mes employés et l'entreprise?

Relations dans l'entreprise :

- ✓ Quelles sont les attitudes que je ne suis pas prêt à accepter dans l'entreprise ?
- ✓ Qui représente un leader positif dans l'entreprise et quels sont les moyens que je prends pour le supporter et l'encourager?
- ✓ Qui représente un leader négatif dans mon entreprise et quels sont les moyens que je prends pour le neutraliser?
- ✓ À quelle fréquence et comment sont structurées les réunions dans l'entreprise?
- ✓ Est-ce que chaque employé a un lieu d'écoute, d'entraide et de reconnaissance lui permettant d'exercer, en toute confiance, sa créativité?
- ✓ Comment circulent les informations dans l'entreprise? De façon formelle et de façon informelle?

Le développement des personnes :

- ✓ De qui est composée l'équipe dont je m'occupe?
- ✓ Comment suis-je certain que l'on s'occupe bien¹⁵ de tous les employés de l'entreprise?
- ✓ Est-ce que je m'assure que les employés disposent des moyens nécessaires à la réalisation de leurs objectifs?
- ✓ Mes employés sont-ils propriétaires de leurs objectifs? Et ces objectifs représentent-ils un défi pour eux?
- ✓ Quel est mon niveau de transparence en rapport avec mes résultats?
- ✓ Comment est-ce que je reconnais les personnes, les équipes et l'ensemble des employés dans l'entreprise?
- ✓ Comment est-ce que je reflète aux membres de mon équipe les points faibles, les erreurs? Est-ce que je le fais d'une manière positive?

- ✓ Est-ce que je connais mes employés, leurs histoires, leurs besoins, etc.?
- ✓ Est-ce que je connais les ambitions de mes employés?
- ✓ Comment mon entreprise permet à mes employés de réaliser leurs rêves et leurs potentialités?
- ✓ De quels outils d'évaluation disposez-vous dans l'entreprise? (Rencontre avec son patron, sondage anonyme, etc.)
- ✓ Dans quelle mesure l'affirmation suivante représente ce qui se vit dans l'entreprise? Toutes les personnes ont le droit d'être respectées, écoutées et comprises et elles ont le droit de connaître les pourquoi d'un oui comme d'un non. Le chef a lui aussi le droit au même traitement, soit d'être respecté, écouté et compris.