

LA RÉTENTION DES EMPLOYÉS

Depuis quelques années, plusieurs ouvrages très intéressants ont été publiés sur la rétention des employés, chacun avec ses concepts, ses théories et ses programmes qui tentent d'expliquer l'écart qui existe entre la théorie et la pratique.

Malgré cette littérature abondante, tous les sondages sont unanimes à démontrer que la rétention des employés reste un des plus gros défis des entreprises canadiennes. Le défi est de taille surtout dans le contexte d'une économie globale comme la nôtre; il devient donc impératif d'y trouver une solution pour maintenir un vrai avantage compétitif. Ces mêmes sondages démontrent aussi que si les compagnies attribuent leur succès à leurs employés, ces derniers demeurent aussi le tendon d'Achille dans leur organisation.

Ce défi de la rétention des employés va devenir plus crucial encore puisque les compagnies doivent faire face non seulement à un faible taux de chômage (le plus bas depuis 33 ans) mais aussi à la retraite en masse de la génération des « baby boomers ». Et il y a plus que les chiffres : avec le « changement de la garde » et la passation des pouvoirs d'une génération à une autre, l'expérience, l'expertise et le leadership des « baby boomers » seront remplacés par une génération d'employés plus mobile et moins patiente. Les statistiques démontrent en effet qu'un nouvel employé aujourd'hui restera avec une organisation un peu en deçà de quatre ans comparativement à 10 ans pour l'employé de 1980.

Nous sommes à l'ère du libre-échange même sur le marché du travail si bien que le meilleur talent commande un gros salaire avec prime sans pour autant assurer sa rétention au sein de l'organisation.

La menace d'une possible récession dans un avenir rapproché permet aux employeurs de souffler un peu; cependant les experts s'entendent pour dire que cette pause sera de courte durée et que la situation ne s'améliorera pas vraiment pour autant. La pression mise sur les départements de Ressources humaines pour pallier au manque d'employés est grande; le malheur veut que ces départements souffrent eux aussi de la pénurie de main d'oeuvre liés aux changements cités ci-haut.

Et il y a l'envers de la médaille. Un sondage effectué auprès de 11000 employés par Kenexa Reseach Institute conclut que le taux de rétention des employés est directement lié aux qualités de gestion d'une entreprise; une mauvaise gestion ou supervision des employés et un manque de communication au sein d'une entreprise sont les raisons majeures qui expliquent un taux de changement du personnel élevé.

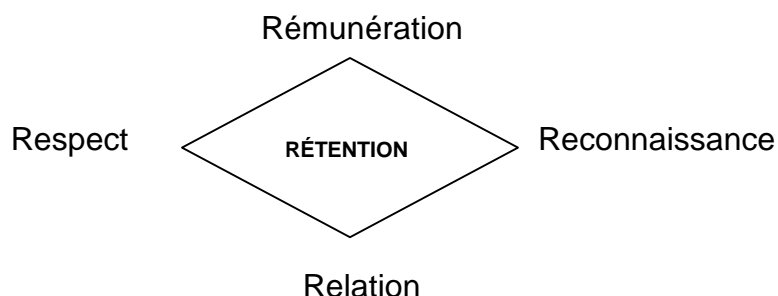
Toutes les entreprises comprennent très bien la nature des coûts liés à la rétention des employés. Par exemple, le coût du remplacement d'un directeur de niveau moyen dans une entreprise est d'environ \$8500. - ce montant double si on fait affaire avec une agence de chasseurs de têtes; ajouter à cela les coûts réels pour former le nouvel employé et l'intégrer dans l'entreprise et la facture monte en flèche.

Il y a d'autres coûts associés à la perte d'un employé qui sont souvent difficilement quantifiables; c'est le cas par exemple des coûts associés à la propriété intellectuelle et à la mémoire corporative; dans certains secteurs ces coûts sont très importants. De plus, le coût d'opportunité est probablement le plus élevé mais aussi le moins quantifiable de tous. L'inhabilité d'une entreprise à attirer et à retenir les « bons » candidats est directement proportionnelle à son habileté à réussir sa mission corporative et ses objectifs.

Le défi de la rétention des employés est loin d'être unidimensionnel. Cependant, la simple formule suivante permet de visualiser clairement le problème et ses solutions.

Formule des 4 R de la rétention des employés:

$$\text{Rétention} = \text{Rémunération} + \text{Respect} + \text{Reconnaissance} + \text{Relation}$$



Rémunération – La majorité des entreprises et départements de ressources humaines concentrent leurs efforts sur cette mesure; cependant les recherches démontrent avec consistance que la corrélation rémunération=satisfaction (et donc rétention) n'est pas aussi évidente qu'on pourrait le croire.

Respect – Ceci est une mesure “soft” ou intangible et elle est souvent mal comprise par l'entreprise et les départements de Ressources humaines. Respect veut dire communication, équité et cohérence; les recherches démontrent qu'il y a une meilleure corrélation entre la rétention des employés et cette mesure qu'avec la rémunération.

Reconnaissance – La reconnaissance est habituellement associée à des items tangibles tels que les bonus et les récompenses. La forme la plus efficace de reconnaissance est la mise en place d'un processus continu de communication entre les gestionnaires et/ou superviseurs et l'employé.

Relation – Ceci représente une autre mesure “soft” ou intangible et elle est critique. Plusieurs entreprises échouent parce qu'elles ne comprennent pas qu'elles doivent agir comme un catalyseur social auprès de leurs employés. L'habileté d'un gestionnaire ou superviseur à entrer en relation avec ses subordonnés est une exigence clé et devrait faire partie intégrale des fonctions et responsabilités d'une équipe de gestion.

Présentement le Canada accuse du retard dans le développement et l'application de programmes de rétention des employés; en effet seulement 6% des entreprises ont formalisé le processus - ceci se compare à 17% en Europe et à 24% en Asie. C'est une occasion en or de devancer les concurrents et d'augmenter son potentiel compétitif!

L'habileté d'une compagnie et de ses gestionnaires à bien comprendre et à intégrer efficacement ces quatre mesures via le développement et l'implantation d'un processus formel garantit un avantage compétitif dans le secteur du recrutement et de la rétention des employés.

Richard Malekos est président de **ECOS – Employés Créatifs & Objectifs Systématisés**, une entreprise qui se spécialise dans une approche unique et qui offre des programmes pour favoriser le développement des employés et leur mieux-être.

Tout commentaire ou toute demande d'information devrait être dirigée à info@ecos-creativity.com ou au www.ecos-creativity.com.

Il peut aussi être rejoint par téléphone au (514) 975-ECOS (3267) ou au (514) 531-ECOS (3267).