

Vitalité!

Le bulletin de votre PAEF

SOMMAIRE

Trouver le meilleur candidat pour le poste à pourvoir

Titularisation et gestion des compétences

Mobilité vers le haut ou vers l'extérieur

Les stratégies de fidélisation des employés

Dernières nouvelles



Fidéliser les employés compétents et productifs est la clé du succès à long terme

* Aux seules fins d'alléger le texte, le masculin est ici employé comme genre neutre.

Comment gérer le « cycle de vie » professionnel d'un employé*

Il fut un temps où les gens étaient embauchés dans une organisation dès leur sortie de l'école et faisaient carrière dans cette organisation jusqu'à leur retraite. Cette époque est depuis longtemps révolue. Aujourd'hui, selon des statistiques nord-américaines sur le travail, un travailleur aura, au cours de sa vie professionnelle, en moyenne 3,5 carrières, changera 10 fois d'employeurs et conservera un même poste pendant 3,5 ans.

Sur le marché d'aujourd'hui, il est impératif pour les employeurs de comprendre et de gérer le « cycle de vie » professionnel de leurs employés. Qu'il s'agisse de recrutement et d'embauche ou de gestion des compétences, du rendement, d'une transition professionnelle ou du départ d'un employé, l'objectif de l'employeur consiste à mettre sur pied une procédure visant à améliorer la qualité, la productivité et le maintien de ses effectifs.

Trouver le meilleur candidat pour le poste à pourvoir

« Faire le mauvais choix de candidat peut être extrêmement coûteux pour l'organisation et démoralisant pour la personne embauchée, affirme Mike Carston, gestionnaire des Services d'évaluation des ressources humaines chez Solutions Humaines^{MC}. Ces coûts prennent en compte un moral et une productivité amoindris, la prestation de cessation d'emploi, ainsi que les coûts liés au recrutement, à l'embauche et à la formation d'un nouvel employé. »

Pour trouver le candidat idéal, l'organisation doit « faire ses devoirs » et s'assurer de disposer de normes en matière de critères d'embauche. « Les organisations

doivent déterminer les compétences essentielles nécessaires pour remplir le poste à pourvoir et faire correspondre les compétences, le caractère, les valeurs et les intérêts du candidat aux besoins de l'organisation. Les entreprises qui s'efforcent d'établir cette « correspondance » possèdent généralement des employés plus enthousiastes, plus motivés et plus productifs. »

Il est toutefois difficile de vérifier cette correspondance simplement à partir d'un curriculum vitae et d'entrevues, ces dernières étant souvent menées de façon trop subjective et non uniforme au sein de l'organisation. « C'est là, dit M. Carston, que l'administration de tests peut s'avérer très utile. Il existe plusieurs méthodes d'évaluation fiables et reconnues pour déterminer les points forts et les points faibles d'un candidat. Pour remplir un poste non cadre, l'employeur peut envisager d'utiliser différents instruments d'évaluation des aptitudes, des compétences, de la personnalité et des forces et faiblesses générales du candidat.

« Pour combler un poste de cadre ou de direction, il est recommandé d'ajouter des paliers d'évaluation supplémentaires, cet investissement initial étant largement justifié par les coûts qu'entraînerait un mauvais choix de candidat. De multiples tests d'aptitudes et de connaissances fournissent une mesure de *l'intelligence fluide* du candidat, laquelle représente un excellent indice de succès dans de nombreux postes de direction. Je recommande également aux employeurs de mener des évaluations approfondies des points forts et des points faibles d'un candidat en relation précise avec le poste à pourvoir. Cette information doit ensuite être comparée avec une liste d'habiletés prédéterminées, considérées par l'organisation comme étant essentielles au succès du candidat, comme les compétences en relations interpersonnelles et en leadership, ainsi que l'aptitude à obtenir des résultats. Des entrevues comportementales bien structurées complètent ce processus. »

Le fait de prendre le temps d'effectuer une évaluation complète des postulants permet à une organisation d'estimer les risques potentiels inhérents à la sélection d'un candidat particulier. Cette évaluation devrait également inspirer une

Un peu de respect, s'il vous plaît.

Une étude menée par la firme AchieveGlobal auprès de différentes générations d'employés sur le lien entre la diversité générationnelle et le rendement, l'interaction des équipes de travail et la perception de la notion de compétence, comprenait des questions sur l'aspect le plus valorisé dans un emploi. L'aspect le plus souvent mentionné? Le respect.

— Service de nouvelles Reuters, le 26 février 2009

Pourquoi les employés quittent-ils leur emploi?

Une étude, menée en 2007 par la firme torontoise d'experts-conseils Watson Wyatt auprès des employés de plus de 1 000 organisations au Canada, aux États-Unis, en Amérique latine, au Royaume-Uni et en Asie, a révélé des différences intéressantes entre les perceptions des employeurs quant aux raisons qui incitent les employés à démissionner et les raisons invoquées par les employés eux-mêmes.

Alors que les employeurs croient que la principale raison du départ de leurs employés est le salaire (particulièrement la recherche d'un salaire plus élevé ailleurs), les raisons données par les employés sont les suivantes, classées par ordre d'importance :

1. le stress, des relations conflictuelles avec un collègue ou un superviseur immédiat ou les exigences de leur milieu de travail;
2. le conflit travail-vie personnelle;
3. le manque de possibilités d'avancement;
4. le manque de confiance dans la direction;
5. les considérations salariales.

— Services de nouvelles CanWest, le 17 décembre 2007

stratégie pratique qui constituera la base du plan de formation et de perfectionnement du candidat retenu, en plus de fournir à l'organisation un portrait général plus net du candidat.

Titularisation et gestion des compétences

Un bon programme de titularisation guide les nouveaux employés durant leur première année en fonctions, en faisant en sorte qu'ils se sentent bienvenus et à l'aise, et en minimisant leur courbe d'apprentissage.

Une fois les nouveaux employés titularisés, l'organisation doit prendre les mesures nécessaires pour maintenir leur mobilisation et leur enthousiasme. Les jeunes employés, particulièrement, recherchent des occasions de formation et de perfectionnement professionnel. Par conséquent, la planification de leur carrière constitue l'élément essentiel de leur fidélisation. Les employés invoquent souvent le manque de possibilités de croissance personnelle et de formation comme raison de changer d'emploi.

Un programme de gestion du rendement est aussi important. Selon M. Carston, un bon programme de gestion du rendement doit comprendre des normes et des attentes clairement définies. Un tel programme représente l'occasion pour l'organisation de préciser : les compétences et les valeurs essentielles à la réussite de ses employés; la manière dont elle évaluera leurs progrès et leur rendement; et le développement

professionnel qu'elle leur fournira pour les fidéliser et les stimuler. Ce programme doit comprendre une rétroaction tant subjective qu'objective.

Un bon système de gestion du rendement est un processus bilatéral et permet une rétroaction provenant de plusieurs sources. Celles-ci comprennent les évaluations à 360°, l'observation directe et l'opinion des gestionnaires sur des critères plus concrets, comme le ratio de marge bénéficiaire brute. À tous les égards, un bon programme de gestion du rendement donne clairement à l'employé, explications à l'appui, une indication de son rendement, et doit par-dessus tout représenter un facteur de motivation.

Enfin, la recherche révèle que les employés accordent davantage d'importance aux récompenses intrinsèques (le fait de se savoir apprécié, la formation et le développement professionnel) qu'aux récompenses extrinsèques (prise en charge de cotisations par l'employeur, allocations vestimentaires, etc.). « Parfois, dit M. Carston, une organisation n'a ni le temps ni les connaissances nécessaires pour investir dans le développement d'un bon système de gestion des compétences ou bien croit que ses employés la quitteront dans un an ou deux de toute façon. Elle devrait alors se poser cette question : Désire-t-elle un employé qui conservera son poste pendant dix ans en ne faisant que le strict minimum pour conserver son emploi ou plutôt un employé qui restera cinq ans, mais qui brillera par sa compétence?

Les stratégies de fidélisation des employés

Dans une autre étude menée par la firme AchieveGlobal, 738 gestionnaires de tous les coins du monde ont recensé les principales stratégies de fidélisation que les employeurs seraient bien avisés d'appliquer pour maintenir leurs meilleurs effectifs. Les quatre principales stratégies étaient les suivantes :

Offrir un salaire, des avantages sociaux et des mesures incitatives de rendement concurrentiels.

- Offrir une rémunération et des avantages sociaux correspondant aux défis du poste;
- Faire en sorte que la rémunération tienne compte de la compétence et du travail accompli;
- Rémunérer ses employés à leur juste « valeur marchande »;
- Offrir des avantages sociaux concurrentiels.

S'assurer que les employés fassent l'objet d'une reconnaissance de l'excellence de leur travail.

- Offrir une reconnaissance adéquate;
- Mettre sur pied des programmes récompensant l'initiative individuelle;
- Offrir des prix d'excellence et des primes de rendement;
- Communiquer les orientations stratégiques ainsi que les résultats obtenus.

Offrir des possibilités de développement professionnel.

- Offrir des occasions pertinentes de perfectionnement;
- Offrir des occasions de formation hors des lieux de travail;
- Favoriser une formation transversale lorsque le besoin le justifie.

Favoriser la conciliation travail-vie personnelle et la flexibilité.

- Créer un milieu de travail sain;
- Favoriser la flexibilité visant à aider ses employés à mieux concilier leur travail et leur vie personnelle;
- Être réaliste dans ses attentes à l'égard des employés et dans l'attribution de leurs charges de travail.

Mobilité vers le haut ou vers l'extérieur

Lorsqu'un poste devient vacant, la plupart des organisations cherchent d'abord à combler ce poste à l'interne. Dans ce cas-ci également, plusieurs outils d'évaluation peuvent être utilisés. Si le candidat est un bon employé mais qu'il ne possède pas les compétences requises, il est souvent préférable de le former plutôt que d'engager un candidat qualifié de l'extérieur susceptible de ne pas convenir à l'organisation à d'autres égards.

Il arrive très souvent que les organisations fassent passer une entrevue de cessation d'emploi à un employé qui quitte volontairement son poste afin de découvrir en quoi elles peuvent être responsables de son départ. « Le problème, explique M. Carston, c'est qu'il est souvent trop tard, puisque l'employé a déjà pris sa décision et s'est psychologiquement détaché de son rôle et de l'organisation. Souvent, l'information obtenue n'est pas fiable, l'employé étant devenu indifférent, voire irrité. Si le taux de roulement est élevé, peut-être l'organisation devrait-elle examiner les compétences de ses dirigeants et la capacité de ceux-ci à faire face aux diverses questions auxquelles ils sont confrontés en tant que gestionnaires. »

Lorsqu'une organisation connaît un taux de roulement plus élevé que prévu ou supérieur à la norme dans son secteur d'activité, il serait peut-être indiqué de mener un sondage organisationnel et une analyse des besoins. Un sondage bien conçu doit faire ressortir les éléments positifs de l'organisation et de la satisfaction des employés, de même que les facteurs de démotivation des employés ou peut-être les cas de perception d'injustice. Les résultats de ces sondages peuvent aider les gestionnaires à élaborer des stratégies visant à répondre aux préoccupations des travailleurs.

Dans le cas où un employé est congédié parce que tout ne s'est pas déroulé comme prévu ou à la suite d'une rationalisation des effectifs, l'employeur fournit habituellement à l'employé une indemnité de départ ou des services de placement externes. « En plus de ces avantages, ajoute M. Carston, nous voyons de plus en plus d'organisations fournir un soutien personnel afin d'aider leurs employés à réorienter leur carrière. Ce soutien peut comprendre un inventaire des objectifs de carrière, ainsi que l'aide d'un *coach* leur fournissant des conseils et une rétroaction de façon continue durant la période de transition. Cette approche fournit un soutien crucial à ces employés, tout en maintenant de bonnes relations entre ceux-ci et l'organisation. Elle communique également le message que tous les employés sont précieux et respectés. »

« Le problème [avec plusieurs entrevues de cessation d'emploi], c'est qu'elles se font souvent trop tard, puisque l'employé a déjà pris la décision de partir et s'est psychologiquement détaché de son rôle et de l'organisation..., l'information obtenue n'est pas fiable, l'employé étant devenu indifférent, voire irrité. »

— Mike Carston, gestionnaire des Services d'évaluation des ressources humaines chez Solutions Humaines^{MC}

Dernières nouvelles

Du nouveau au sujet des Services IntelliPlan^{MC}

L'automne dernier, pour répondre à l'évolution des besoins de notre clientèle, nous avons refondu et remanié certains de nos programmes, et en avons ajouté de nouveaux. Cette série de produits s'appelle les Services IntelliPlan^{MC}. Ils visent à fournir à vos employés les outils et le soutien dont ils peuvent avoir besoin pour gérer de façon proactive les changements ou difficultés auxquels ils doivent faire face dans leur vie, et ce, avant que ceux-ci ne deviennent suffisamment sérieux pour nécessiter des services de counselling.

Les Services IntelliPlan de Solutions Humaines^{MC} combinent un service d'accompagnement individuel par téléphone, une trousse personnalisée de documentations écrites et audiovisuelles, et un aiguillage vers des services en ligne (y compris des cours en ligne). Nous sommes vivement encouragés jusqu'ici par la réaction favorable de nos entreprises clientes et de leurs employés envers ces services. Dans ce numéro de *Vitalité!*, nous aimerions vous faire découvrir deux Services IntelliPlan^{MC} qui ne vous sont peut-être pas très familiers.

SERVICES INTELLUPLAN®

Le mieux-être en 12 semaines

Encourager les employés à adopter de saines habitudes qui amélioreront leur mieux-être

Le mieux-être en 12 semaines est un programme autogéré offrant une approche globale du changement comportemental. Les participants à ce programme reçoivent l'aide d'experts qui leur fournissent, au cours d'une période de 12 semaines, jusqu'à 3 heures de mentorat en matière de style de vie, de nutrition et d'évaluation de la santé, ainsi que des séances d'entraînement personnel.

Nous pourrions éviter jusqu'à la moitié des frais médicaux juste en effectuant des changements dans notre style de vie. L'activité physique, en particulier, peut réduire les recours ponctuels ou chroniques aux soins de santé, entraîner une réduction du taux de roulement, des absences et des accidents des employés, ainsi qu'une augmentation de la productivité.

— RAPPORT AU GOUVERNEMENT DE L'ONTARIO intitulé THE REAL COST OF A SEDENTARY LIFESTYLE

UNE APPROCHE HOLISTIQUE. Le mieux-être en 12 semaines donne à ses participants l'occasion d'adopter une approche holistique vis-à-vis de l'amélioration de leur santé et de leur mieux-être. De plus, les participants peuvent avoir leurs efforts sur les domaines particuliers qu'ils ont besoin de modifier, ces besoins ayant été déterminés durant l'évaluation des risques pour leur santé.

UN APPUI CONTINU. Le mieux-être en 12 semaines est conçu pour aider les participants à adopter une nouvelle façon de penser et d'effectuer des changements comportementaux avec l'appui d'un mentor personnel.

MATÉRIEL DE SOUTIEN EN LIGNE. Les participants à ce programme ont accès à un centre documentaire en ligne sur la santé comprenant des articles et des ressources de référence sur la santé et le mieux-être. Ces ressources documentaires sont offertes en plus du matériel compris dans le programme de base.

LES PARTICIPANTS AU PROGRAMME LE MEILLEUR-ÊTRE EN 12 SEMAINES REÇOIVENT LE MATÉRIEL SUIVANT :

- le cahier d'exercices intitulé Le mieux-être en 12 semaines;
- un agenda de 21 jours;
- une évaluation de leur niveau de stress.

* Dans le présent document, le masculin est utilisé comme genre neutre.
APPREZ-VOUS POUR EN SAVOIR PLUS SUR CE SERVICE ET SUR NOS AUTRES SOLUTIONS DE SOUTIEN AUX EMPLOYÉS, contactez-nous au 1.866.698.9504 | Servicesassistants@1.866.398.9505 | www.solutionshumaines.ca



Le mieux-être en 12 semaines

Le mieux-être en 12 semaines est un programme autogéré complet offrant à vos employés jusqu'à 3 heures d'accompagnement en matière de style de vie, de nutrition et d'évaluation des risques pour la santé, ainsi que des séances d'entraînement personnel, le tout étendu sur une période de 12 semaines. Ce programme s'adresse aux employés qui savent qu'ils doivent changer leur mode de vie afin de vivre mieux, mais qui ne savent pas par où commencer. Il s'adresse également à toute personne ayant besoin d'aide pour atteindre un but particulier, comme perdre du poids. Les participants à ce programme reçoivent un

cahier d'exercices, un agenda de 21 jours, un outil d'auto-évaluation et de gestion de leur niveau de stress et des séances d'accompagnement individuel.

Abandon du tabac

Les programmes d'aide à l'abandon du tabac sont l'un des avantages sociaux les plus efficaces et les plus rentables que les employeurs peuvent offrir à leurs employés. Cependant, l'abandon du tabac est habituellement une démarche qui s'étend sur toute la vie et qui se caractérise souvent par des échecs répétés. Diverses équipes de recherche médicale et comportementale ont découvert les fondements de l'abandon définitif du tabac, et ces découvertes forment la base du programme d'abandon du tabac de Solutions Humaines^{MC}.

Ce programme s'adresse aux personnes qui sont prêtes à cesser de fumer, à celles qui envisagent d'arrêter mais qui ne sont pas encore prêtes à relever ce défi, et à celles qui ont déjà tenté de cesser de fumer mais qui ont recommencé. Il aborde les composantes psychologiques et physiques du tabagisme, et posent les jalons de l'abandon à long terme de tabac.

Au sujet de Vitalité!

Vitalité! est une publication de Solutions Humaines^{MC}.

Pour obtenir plus d'information sur les sujets présentés dans ce numéro de Vitalité!, veuillez vous adresser à un représentant de votre PAEF.

Les clients de Solutions Humaines^{MC} ont l'autorisation de reproduire le contenu de ce bulletin aux seules fins d'information de leurs employés. Aucune autre utilisation ne peut en être faite sans le consentement écrit de Solutions Humaines^{MC}.

Suggestions

Vous avez une suggestion à faire? Vous voudriez y lire un article sur un sujet particulier? Nous aimerions recevoir vos commentaires. Envoyez-nous un courriel à l'adresse suivante :

vitalite@solutionshumaines.ca

Pour nous joindre

En français :
1.866.398.9505

English :
1.800.663.1142

ATS / TTY :
1.866.433.3305

Accès depuis l'étranger :
514.875.0720
(appelez à frais virés)

www.solutionshumaines.ca



Council on Accreditation

Human
Solutions
Humaines



Vous voulez en savoir plus long sur ces dernières nouvelles? Veuillez vous adresser au gestionnaire de votre PAEF.