



Fidélisez vos employés en fonction de leur génération

Pour bien des gens, les deux termes « fidélisation » et « rétention » signifie la même chose. Pourtant, ils ont un sens bien différent. [Le mot rétention a une certaine connotation négative](#) (2007); elle réfère aux pratiques visant à décourager l'employé de partir, soit par des politiques d'encouragement de l'inertie soit par des contraintes faisant en sorte que l'employé qui quitte subisse une perte importante. Rétention signifie donc retenir l'employé avec des conditions et des avantages (souvent monétaires) intéressants, sans pour autant que cela influence sa performance et son plaisir au travail. Pensez à clauses de non concurrence, aux politiques salariales, aux avantages sociaux, au programme d'actionnariat.

Le principal risque avec la rétention est le présentéisme c'est-à-dire, le fait, pour une personne, d'être présente à sa place de travail sans que son esprit soit réellement disponible et engagé dans le travail. Son état de santé ne lui permet donc pas de fournir des prestations normales de travail. Cette situation peut découler d'une diminution de ses capacités physiques ou mentales pour exercer les tâches qui lui incombent ou de mauvaises habitudes de travail plus ou moins tolérées. « Le présentéisme correspond à une baisse de rendement. En fonction du poste de travail, le présentéisme peut encore entraîner d'autres conséquences indirectes et provoquer une diminution de la qualité du travail et des décisions, ainsi qu'une [augmentation des accidents](#). ».

Le terme fidélisation évoque des pratiques positives; il fait référence à un ensemble de pratiques visant à créer un lien affectif entre l'employé et l'employeur. La fidélisation consiste à créer un environnement de travail qui entretiendra l'attachement des employés à long terme; en fait, favoriser la fidélisation veut dire donner le goût à l'employé de rester dans l'organisation. Si la rémunération est souvent perçue par plusieurs comme le principal élément de fidélisation utilisé par les employeurs, la plupart des experts sur le sujet s'entend pour affirmer que celui-ci retient l'employé, mais ne le fidélise pas. D'autres éléments doivent être déployés pour favoriser la fidélisation d'un employé. Par exemple, plusieurs études démontrent que l'employabilité constitue l'un des leviers d'intervention les plus importants pour parvenir à la fidélisation ([tableau ci-dessous](#)).

Employabilité	Exemples
Formation	Objectifs réalistes et stimulants
Perspective de carrière	Mobilisation autour d'un projet
Mobilisation	Formation professionnelle et personnelle
Reconnaissance et valorisation	Encouragement
Développement des compétences	Petit déjeuner pour discuter des derniers événements, projets à venir, points à améliorer
Développement professionnel et personnel	Babillard ou bulletin d'information
Rétroaction	



Le processus de fidélisation

Le processus de fidélisation comporte, de façon générale, quatre grandes étapes de réalisation (Tanguay, 2004) :

1. L'identification des besoins mutuels

Pour les nouveaux employés : chacun exprime les besoins qu'il souhaite combler. La conscience des objectifs de chacun servira ainsi d'assise à la construction d'une bonne collaboration à long terme. Pour le personnel déjà en place: il est recommandé de commencer le processus par une bonne évaluation du rendement. Cet outil sert, non seulement à relever les déficiences d'un employé pour en discuter, mais aussi à souligner ses efforts et ses réussites.

2. L'établissement d'un plan de carrière

Cette deuxième étape du processus de fidélisation vise à communiquer à l'employé les différentes étapes de son cheminement organisationnel. « Il s'agit de réfléchir, dans un premier temps, sur les intentions de chaque employé pour en venir à l'ébauche d'un tracé qui saura répondre à ses attentes ».

3. La mise en place de conditions de travail adaptées

Les conditions de travail dans l'entreprise doivent être comparables à celles de l'ensemble de l'industrie; l'employé ne doit pas avoir le sentiment que l'organisation donne moins que son concurrent.

4. L'attribution de responsabilités

Il s'agit d'exploiter les points forts des individus en leur laissant des responsabilités qui sont en lien avec leurs attentes.

Tenir compte des générations pour développer un programme de fidélisation

En raison de cette pénurie d'effectifs que connaît le Québec, il devient de plus en plus important pour les employeurs de mieux comprendre les valeurs générationnelles et leurs différences afin d'attirer et de conserver une main-d'œuvre productive. En effet, les générations expriment des valeurs respectives très divergentes; il faudra en tenir compte si on veut s'assurer de maintenir un bassin main-d'oeuvre stable, motivé et engagé. À ce sujet, l'un des rôles du professionnel en ressources humaines est de sensibiliser les gestionnaires aux enjeux organisationnels et aux facteurs clés de fidélisation reliés aux différences générationnelles.



Les baby-boomers (nés entre 1946 et 1964)

On dit que les baby-boomers assument le contrôle des affaires; ils sont des employeurs, des superviseurs, des PDG, etc. Pour cette génération, « le salaire et la rémunération en général continuent d'être des incitatifs majeurs à rester en poste. Le fait de diriger une équipe et de pouvoir prendre des décisions est également une forme d'encouragement ». (Boucher, 2007). La possibilité de pouvoir bénéficier d'un programme de retraite progressive ou d'agir comme mentor en instaurant le jumelage intergénérationnel peut être très attrayante pour les individus de ce groupe d'âge; ils pourront ralentir leur rythme au travail tout en se sentant utile et valorisé en transmettant leurs connaissances.

Les membres de la génération X (nés entre 1965 et 1980)

« Génération marquée par les pertes d'emplois qu'ont connues leurs parents, les X sont en fait plus fidèles à leurs équipes, à leurs collègues et aux projets qu'ils mènent qu'à l'entreprise à proprement parler » (Boucher, 2007). Ils sont davantage méfiants envers les sources d'autorité et sont prudents dans leurs engagements. Ils préfèrent le travail contractuel à la loyauté envers un seul employeur, se fient sur eux-mêmes et sont des travailleurs indépendants (tiennent au contrôle de leur horaire et à la flexibilité). Ils ont besoin de connaître de façon tangible leur impact immédiat sur le travail de leur équipe et sur ce que leurs tâches peuvent leur apporter sur le plan du développement professionnel et du perfectionnement. Il faut leur fournir des occasions de développer leur plein potentiel car ils aiment apprendre et se former. Par exemple, « leur offrir la chance de se perfectionner afin d'obtenir une promotion constituera un élément stratégique de fidélisation » (Béliveau, 2009-2010).

La génération Y (nés entre 1981 et 1999)

Ils tiennent à l'altruisme, possèdent une attitude positive et demandent à recevoir des encouragements de la part des employeurs. Ils ont besoin d'être stimulés, motivés, valorisés et encouragés. Le supérieur immédiat doit être en mesure d'offrir une rétroaction fréquente si on veut que cette génération reste et s'épanouisse au travail. Ils possèdent une mentalité de groupe (ils donnent de l'importance aux relations avec leurs proches) et apprécient beaucoup le mentorat et le coaching, ainsi que les heures de travail flexibles et la possibilité d'utiliser la technologie à la fine pointe. Les projets stimulants et d'envergure les stimuleront.

Que retenir de tout cela? Et bien que l'important, c'est de trouver un équilibre pour faire en sorte que chaque individu puisse se retrouver dans les mécanismes de fidélisation mis en place et avoir le goût de rester. Pour y parvenir, il ne faut pas oublier que tout bon employé a des besoins qui varient de l'un à l'autre. Comme le dénote plusieurs auteurs, les différences propres aux générations sont bien réelles et constituent une bonne base de travail pour l'élaboration d'un plan de fidélisation, mais il ne faut pas, non plus, négliger le fait qu'à l'intérieur d'une même génération, les gens sont distincts eux aussi. Si l'employeur fait tout son possible pour répondre aux besoins de ses employés avec dignité et respect, les bons employés désireront tous venir travailler dans son entreprise.



Pour en savoir plus (Livre)

Identifiez et fidélisez vos salariés de talent, Benjamin Chaminade, publié en 2003.

Références

Boucher, Guylaine. 2007. Plan de fidélisation : trouver la clé. Effectif, vol.10, no. 1, janvier/février/mars.

Dubois, Didier. Cessez d'attirer....fidélisez. Les stratégies intégrées de rétention des employés.

Tanguay, Yves. 2004. La fidélisation du personnel : pour parer à une pénurie annoncée. Effectif, vol. 7, no. 1 janvier/février/mars.