



INFO IME est une publication mensuelle et s'adresse aux membres du Cercle de la mobilisation et à toutes les personnes intéressées des entreprises utilisant l'IME. Si vous voulez inscrire des personnes sur la liste de diffusion, adressez le courriel de la personne à Louise Lacerte : llacerte@secor

## ARTICLE

## RÉSUMÉ ET POINT DE VUE

*The 7 hidden  
Reasons Employees  
Leave*

*By Leigh Branham*

L'attraction et la rétention des talents sont des sujets au cœur des défis actuels des ressources humaines. Comment retenir nos meilleurs talents ? Une des façons d'aborder cette question consiste à mieux comprendre les raisons pour lesquelles les employés quittent leur entreprise.

Contrairement à ce que l'on pense, les employés ne changent pas volontairement d'emploi dû à une insatisfaction pécuniaire. En fait, parmi les principales raisons de départ, on ne retrouve aucune mention des conditions financières. Quelles sont ces raisons de départ ?

1. L'emploi ou l'environnement de travail ne correspondent pas aux attentes
2. Dissonance entre l'emploi et la personne
3. Pas assez de feed-back et de coaching
4. Pas assez d'opportunités d'avancement et de développement
5. Les travailleurs ne se sentent pas valorisés et ni reconnus
6. Stress lié à la charge de travail ou à la conciliation vie privée – vie professionnelle
7. Manque d'appui et de confiance de la part des gestionnaires

Leigh Branham va même jusqu'à défendre que 95% des départs volontaires peuvent être évités. Ce qui porte à réfléchir !

### Qu'en est-il au Québec?

Dans le même ordre d'idées, une étude a été réalisée par Korn Ferry en 2005 auprès de dirigeants au Québec ayant changé d'emploi au cours des 3 dernières années pour connaître les raisons qui les ont poussé à quitter. Les résultats de l'étude soulignent que les raisons pour lesquelles les dirigeants quittent leur entreprise sont très différentes de celles pour lesquelles ils se joignent à une autre.

La principale raison de départ ? L'insatisfaction à l'égard du patron et de ses façons de faire. Les raisons pour rejoindre une nouvelle entreprise ? La possibilité de se réaliser, le contenu du travail, les responsabilités, les chances d'apprendre, de progresser...et le salaire. Autrement dit, on se joint à une entreprise, et on quitte un patron...

***Stop Demotivating  
 Your Employees***

*By David Sirota, Louis  
 A. Mischkind, and  
 Michael Irwin Meltzer*

*Harvard Management  
 Update, janvier 2006*

Une étude menée par Sirota Survey Intelligence, de 2001 à 2004, conclut que dans 85% des entreprises, le moral des employés chute significativement après 6 mois. L'effet « lune de miel » s'estompe très rapidement. Ainsi, plutôt qu'essayer de motiver les employés, les auteurs suggèrent qu'ils devraient plutôt se concentrer à arrêter de les démotiver !

Pour maintenir l'enthousiasme des premiers mois, il est nécessaire de comprendre ce que les employés recherchent dans leur travail, soit :

- ❖ **Équité** : être respecté et traité équitablement
- ❖ **Réalisation** : être fier de son travail, de son employeur et de ses projets
- ❖ **Camaraderie** : avoir de bonnes relations avec ses collègues, productives et stimulantes

Comment les gestionnaires arrivent-ils à démotiver leurs employés ? En ne reconnaissant pas suffisamment leur contribution et leur travail, en alourdissant les procédures, en n'accordant pas suffisamment de formation, en ne communiquant pas assez, en ne responsabilisant pas leurs employés et en ne leur insufflant pas une vision inspirante de leur organisation.

**Quoi faire pour maintenir l'engouement des premières semaines ?**

Les auteurs proposent des actions simples, qui favorisent le maintien du moral des troupes, mobilisent le personnel et contribuent à retenir les talents :

1. Instaurer une vision stimulante
2. Reconnaître le travail des employés
3. Être un facilitateur auprès des employés
4. Coacher les employés pour les développer
5. Communiquer, communiquer, communiquer
6. Gérer la non-performance
7. Promouvoir le travail d'équipe
8. Écouter et responsabiliser

**Talent management  
 Understanding the  
 dimensions**

*CIPD – Chartered  
 Institute of Personnel  
 and Development*

<http://www.cipd.co.uk>

La gestion des talents est certainement le sujet de l'heure en ressources humaines. Les approches sont multiples mais cherchent toutes à répondre à la même problématique liée aux changements démographiques et à l'évolution du monde du travail.

Qu'entend-on par gestion des talents ? Certaines organisations parlent de *talent* pour parler de l'ensemble de leurs employés, alors que d'autres réfèrent à leurs potentiels, à leurs « meilleurs » talents.

**Quels sont les défis de la gestion des talents ?**

- ❖ Changements démographiques
- ❖ Importance accordée à la conciliation vie privée – vie professionnelle
- ❖ Volonté de retenir les séniors plus longtemps dans les organisations
- ❖ Diversité de la main d'œuvre
- ❖ Compétition internationale pour attirer et recruter les meilleurs
- ❖ Nécessité de développer des plans de successions, de relève

La gestion des talents - ou ce que les auteurs appellent le « talent pipe-line » - a de multiples facettes et touche à la fois à l'attraction et au recrutement, au développement, à la gestion de la performance, aux cheminements de carrière, à l'évaluation, à la rémunération, à l'engagement et la rétention. Autrement dit, la gestion des talents n'est pas nouvelle. Il s'agit davantage d'une nouvelle marque attribuée à des pratiques existantes mais qui contribue à pousser la réflexion à un niveau plus stratégique.

**Les questions stratégiques à se poser face à la gestion des talents :**

- ❖ Quelle est notre définition de talents ?
- ❖ Quel est le contexte démographique et économique qui affecte notre gestion des talents ?
- ❖ Quels sont nos principaux enjeux dans la gestion de notre « talent pipe-line »?
- ❖ Comment nos processus de gestion des talents sont-ils mesurés ? Se comparent-ils à ceux de la concurrence ? Sont-ils alignés sur nos autres initiatives stratégiques ?
- ❖ Quel est le bénéfice – à la fois quantitatif et qualitatif - d'une bonne gestion des talents dans notre organisation ?

## DÉBATS

### *Y a-t-il un lien entre l'âge et la mobilisation ?*

Les résultats d'une étude réalisée en 2006 par Hewitt & Associés sur les *Employeurs de choix* au Canada concluent que la mobilisation des employés diminue graduellement avec l'âge. En fait, en comparant les niveaux de mobilisation des boomers avec ceux des générations X et Y, on constate un écart. Or, que révèle ce constat ? Certains spécialistes proposent l'idée que les programmes et avantages sociaux offerts dans les organisations auraient été développés par les boomers et pour des baby-boomers, et qu'ils ne correspondent plus aux attentes des jeunes travailleurs. Autrement dit, ils suggèrent que le manque d'adéquation des programmes et politiques RH avec les attentes de la nouvelle génération expliquerait leur plus faible niveau de mobilisation.

Est-ce le cas ? Possible. C'est d'ailleurs un des enjeux auxquels sont confrontées plusieurs organisations : adapter leurs politiques, les rendre plus flexibles, plus personnalisées, en termes de temps de travail, de rémunération, de développement de carrière, de possibilité de progression, d'acquisition de compétences.

Toutefois, ce constat de plus faible mobilisation chez la nouvelle génération peut également s'expliquer par le type d'emploi occupé, par le niveau d'attentes différent selon les générations, par le niveau de responsabilisation, etc. L'âge est sans doute un critère important, et les caractéristiques générationnelles aident à mieux comprendre les défis de gestion que posent l'arrivée et la progression de la nouvelle génération. Mais l'âge n'explique certainement pas tout...

### *Les avantages sociaux sont-ils source de motivation au travail ?*

Par ailleurs, une telle conclusion nous ramène-t-elle 50 ans en arrière en affirmant que les avantages sociaux sont source de motivation / mobilisation au travail ?

En 1957, Herzberg publiait « Motivation at work », un ouvrage désormais de référence où sont notamment distinguées deux catégories de facteurs en milieu de travail qui interviennent dans le mécanisme de motivation. Plus précisément, Herzberg a fait une distinction entre les facteurs d'hygiène et les facteurs de satisfaction.

- ❖ **Les facteurs d'hygiène** sont notamment l'équilibre vie privée – vie professionnelle, les conditions de travail, la supervision technique, la camaraderie entre collègues, etc.
- ❖ **Les facteurs de satisfaction** sont plutôt la réalisation, la reconnaissance, le contenu du travail en soi, la responsabilisation, la possibilité de se développer, de progresser et d'apprendre.

Herzberg a démontré que si les facteurs d'hygiène étaient absents ou mal gérés, ils pouvaient être source d'insatisfaction au travail, mais ils n'étaient pas source de satisfaction.

En d'autres mots, les avantages sociaux peuvent être davantage des sources d'insatisfaction au travail que des leviers de motivation. C'est plutôt le soutien offert aux employés, la possibilité de se réaliser dans ce qu'ils font, de faire ce qu'ils savent faire le mieux, d'avoir la possibilité de se développer et d'avoir une certaine latitude dans l'organisation de leur travail qui jouent dans la balance.