


 Jean-Michel Larouche, CRHA,
 Consultant

Les problèmes de rétention : récurrents, mais pas insurmontables

Le problème de rétention du personnel est un enjeu majeur pour les organisations municipales. Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, il est difficile de combler les départs, ce qui accentue l'importance d'avoir une bonne rétention. Le départ constant d'employés municipaux, notamment du personnel fraîchement embauché ou encore d'employés auparavant loyaux ou ayant plusieurs années de service, indique que cette problématique vous concerne. Les anciennes pratiques de gestion, comme le fameux « si ça ne fait pas ton affaire, tu peux partir », ne doivent plus être appliquées.

En outre, dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, les employés ont le choix de leur employeur et sont enclins à changer d'emploi rapidement pour plusieurs raisons: le sentiment d'appartenance, le climat de travail, la mauvaise gestion, la structure de rémunération (pas seulement pour l'élément pécuniaire, mais aussi pour la gestion des salaires dans l'organisation), la gestion disciplinaire, l'accueil des nouveaux employés, les descriptions de tâches inexistantes ou incomplètes, l'horaire de travail, la conciliation travail/famille et j'en passe. Ces éléments peuvent être problématiques à différents niveaux et n'ont pas nécessairement la même importance aux yeux de chaque employé. L'organisation qui ne prend pas en compte ces éléments est plus sujette à avoir un taux de roulement élevé.

Pour bien connaître ce qui cause le problème de rétention, il faut savoir quels sont les éléments à améliorer dans son organisation. Cette analyse passe souvent par un examen du climat de travail ou par un sondage de satisfaction auprès des employés. Tout d'abord, le gestionnaire doit déterminer les facteurs à mesurer. Ces facteurs seront transposés sous forme de questions aux employés afin d'évaluer les problèmes potentiels dans l'organisation. Les questions peuvent être présentées par écrit, lors de rencontres individuelles ou de groupe. La notion de confidentialité, à tout le moins, doit prédominer. Sans cela, la démarche risque de ne faire ressortir que peu de problèmes réels. L'employeur doit récolter les observations et les réponses des employés pour en dégager des constats plus généraux qui constitueront une bonne piste de solution sur les actions à prendre pour améliorer la rétention. Finalement, les résultats de ce sondage doivent être communiqués aux employés



afin de leur permettre de voir les constats ainsi que les actions que l'organisation souhaite adopter pour combler les lacunes. Il se peut que les réponses ne soient pas nécessairement celles auxquelles on s'attendait. Lors d'une rencontre avec les employés, il faut tenir compte de leur avis concernant les actions à prendre afin qu'ils soient réceptifs à la démarche.

Ce n'est pas parce qu'un employé démissionne pour un meilleur salaire qu'il s'agit de l'unique cause de son départ. Il est parfois difficile de cerner les vraies raisons, et une entrevue avec cette personne peut aider l'employeur à compiler des statistiques. L'entrevue de départ permet aussi d'améliorer la rétention en évaluant s'il n'y aurait pas des actions à prendre pour garder cette personne au sein de l'organisation. Toutefois, il ne faut pas créer d'injustice avec les autres employés en répondant uniquement aux demandes de la personne qui songeait à partir.

Il n'y a malheureusement pas de solutions miracles, mais les gestionnaires doivent mettre toutes les chances de leur côté. Il faut agir tôt et ne pas laisser aller les choses en se disant que le problème se réglera par lui-même.