

LA FIDÉLITÉ NE S'ACHÈTE PAS

L'adéquation et le perfectionnement sont
les clés de la rétention de vos effectifs

L'état des carrières en 2024, Right Management, deuxième partie



INTRODUCTION

Pour conserver ses effectifs aujourd'hui, il faut offrir plus qu'un chèque de paie et des avantages. Les employés aspirent avant tout à effectuer un parcours professionnel enrichissant, à suivre des formations personnalisées, à développer leurs compétences et à travailler pour une organisation reflétant leurs valeurs et répondant à leurs besoins individuels.

Pourtant, les dirigeants commettent à nouveau l'erreur de croire qu'ils peuvent acheter la fidélité de leurs employés à coup d'abonnements sportifs et d'augmentations de salaire modiques. Or, depuis la pandémie, les travailleurs ont revu ce qu'ils attendaient de leur carrière, de leurs supérieurs et de leur organisation. Ils souhaitent davantage maintenir leur engagement et leur loyauté dans ce nouvel environnement.



LES ATTENTES DES EMPLOYÉS ONT CHANGÉ, ET BIEN DES DIRIGEANTS SONT DÉCONNECTÉS DE CETTE RÉALITÉ

Comme nous l'avons détaillé dans la précédente édition du rapport *L'état des carrières*, intitulé « L'illusion de l'engagement », une crise généralisée de l'engagement menace la productivité, l'innovation et la rétention des effectifs, car, dans tous les secteurs d'activité, les leaders échouent à répondre aux attentes de leurs salariés. S'ils ne commencent pas à investir dans leur personnel et à se mettre au diapason de ce dernier, ils compromettront la réussite future de leur entreprise. En cette période critique, les organisations doivent appliquer des stratégies appuyées par des données pour renforcer l'engagement et la loyauté de leurs équipes. Dès lors, comment aborder cette crise de l'engagement et combler l'écart entre ce que les dirigeants perçoivent et ce que les employés vivent?



La valeur d'une organisation est proportionnelle à celle de ses employés. Il incombe donc aux gestionnaires et aux dirigeants de créer un environnement dans lequel chaque personne puisse exprimer son plein potentiel. Lorsque les gens sont motivés et se sentent soutenus, ils donnent le meilleur d'eux-mêmes, parce qu'ils savent que leur contribution compte. En allouant du temps et des ressources à l'analyse des employés et de leurs motivations, nous les fidélisons et les retenons davantage. Nous générons aussi une croissance durable.

— BECKY FRANKIEWICZ, PRÉSIDENTE DE LA RÉGION AMÉRIQUE DU NORD
ET DIRECTRICE COMMERCIALE, MANPOWERGROUP

LA VALEUR D'UN EMPLOYÉ FIDÈLE DÉPASSE CELLE DE SON SALAIRE

L'argent n'est plus le moteur de l'engagement, la motivation et la satisfaction des travailleurs. Même en tenant compte des facteurs de variance significatifs, la paie et l'aspect logistique des emplois sont aujourd'hui les leviers les moins importants de l'engagement des employés. Ils ont été remplacés par l'adéquation avec l'organisation, l'évolution professionnelle et les opportunités de développement des compétences. Voilà la recette à suivre pour fidéliser davantage le personnel.



L'indicateur d'engagement le plus fort (il représente un tiers de la variance) est **l'adéquation avec l'entreprise**. Cet élément englobe l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, la congruence des valeurs et l'entente des individus avec leurs collègues et leurs supérieurs.

Bien que l'adéquation soit difficilement altérable une fois la personne embauchée, ces facteurs peuvent être pris en considération au cours des processus de recrutement et d'intégration, de manière à ce que les employés aient une idée claire de la culture organisationnelle et de la dynamique d'équipe.

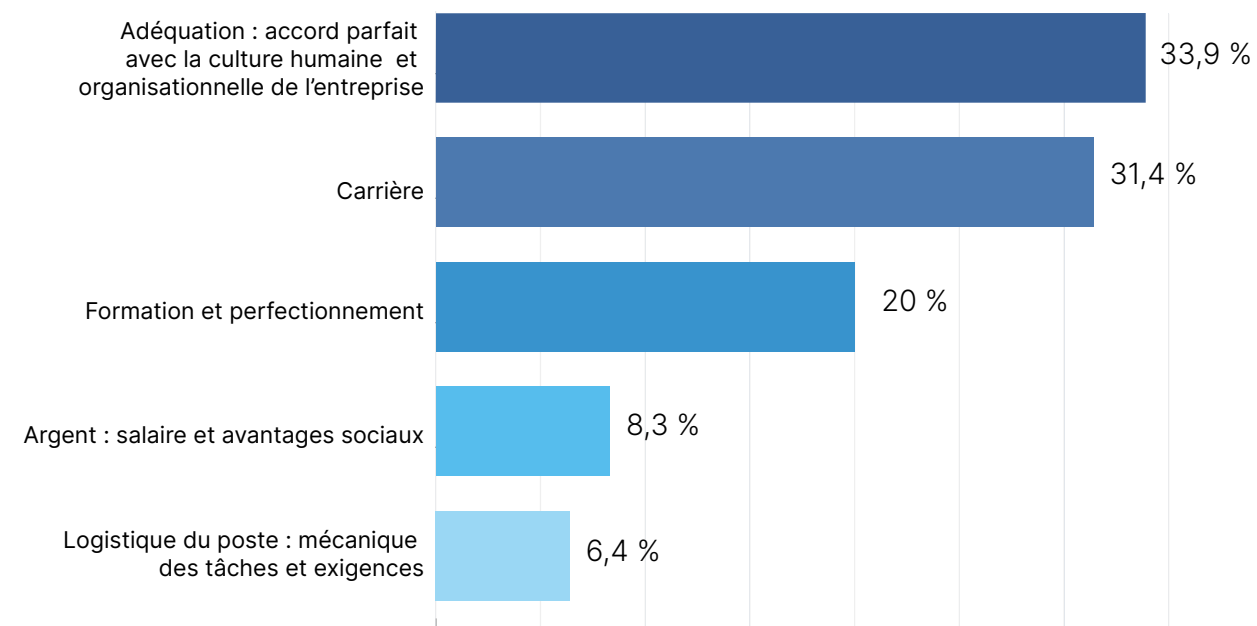


L'accompagnement professionnel suit de près, avec 31 % de l'engagement. Les perspectives d'évolution de carrière que perçoivent les employés (promotions, possibilité d'accomplir un travail intéressant et utile ou de réussir au poste présentement occupé, par exemple) sont des moteurs constants d'engagement accru.



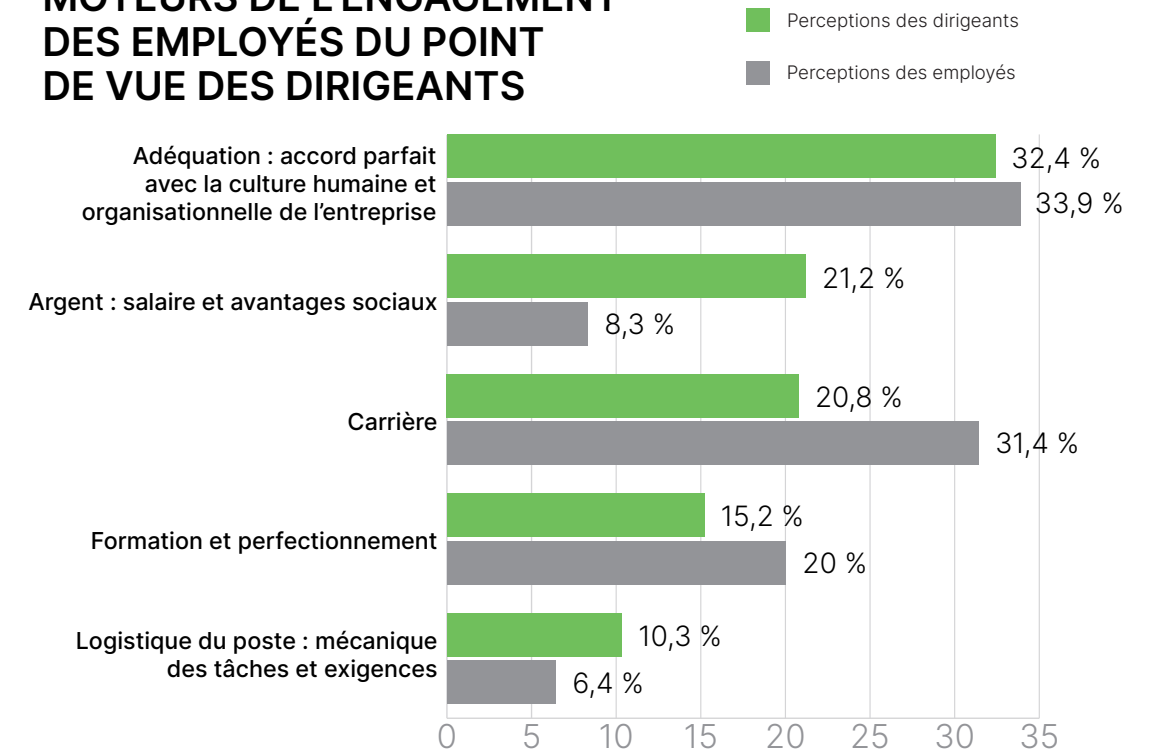
Le facteur « apprentissage et perfectionnement », qui représente 20 % de l'engagement, constitue le troisième ingrédient nécessaire pour stimuler l'engagement et la fidélisation. Notre étude s'est penchée sur l'apprentissage et le perfectionnement au sens large, ainsi que sur les programmes classiques de formation, en incluant les perceptions relatives à l'équité du processus décisionnel, à l'accès à une rétroaction, à l'accompagnement potentiel et à la mobilité interne. Ce faisant, il nous est apparu clairement que l'accès aux opportunités de croissance et d'apprentissage allait de pair avec une fidélisation accrue des employés.

MOTEURS DE L'ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS





MOTEURS DE L'ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS DU POINT DE VUE DES DIRIGEANTS



LES DIRIGEANTS INVESTISSENT MAL LEURS EFFORTS DE FIDÉLISATION DE LEURS EFFECTIFS

Bien que les dirigeants et les employés s'accordent à reconnaître l'importance de l'adéquation organisationnelle, leurs avis divergent beaucoup par ailleurs. Aux yeux des dirigeants, la paie et les avantages sociaux représentent des facteurs prédictifs d'engagement beaucoup plus importants que pour les employés. Cette conclusion concorde avec notre étude précédente, qui démontrait l'existence de points de divergence entre les dirigeants et les employés.

Derrière l'adéquation organisationnelle (32 %), 21 % des dirigeants perçoivent la paie et les avantages sociaux comme le deuxième groupe moteur de l'engagement des employés, avec l'offre d'avantages indirects supplémentaires comme les abonnements à des clubs ou des salles de sport en tête de ce groupe. Cependant, l'importance que les employés accordent à la paie et aux avantages sociaux est nettement moindre (8 %). Les dirigeants n'investissent donc pas dans les bons facteurs et ne sont pas conscients du peu d'effet que produisent leurs efforts sur l'engagement.

Les dirigeants perçoivent l'accompagnement de carrière comme le troisième indicateur prédictif d'engagement des employés, avec près de 21 % des scores d'engagement. Bien que ce taux soit inférieur aux 31 % relevés chez les employés, il souligne néanmoins une convergence significative des points de vue sur l'importance de cet indicateur.

STRATÉGIES DE PERFECTIONNEMENT EFFICACES POUR LA RÉTENTION DES EFFECTIFS

PERSONNALISER L'APPROCHE DES TALENTS SELON L'ÉTAPE DE CARRIÈRE

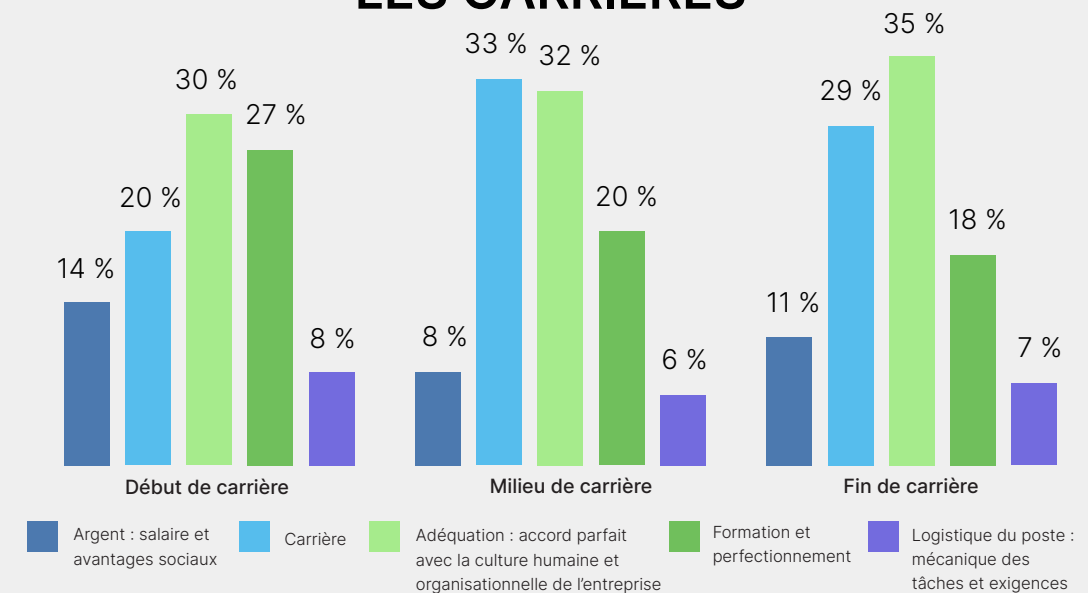
Bien que le perfectionnement des talents et le développement professionnel soient des moteurs d'engagement et de fidélisation capitaux, tous les employés ne partagent pas les mêmes objectifs de carrière ou les mêmes besoins d'évolution. Les travailleurs doivent recevoir de l'entreprise un appui personnalisé selon le niveau atteint aux différents stades de leur carrière.

Certains facteurs tels que la paie (14 %) ou encore l'apprentissage et le perfectionnement (27 %) sont plus importants en début de carrière. Ils diminuent en milieu et en fin de carrière.

En revanche, l'accompagnement professionnel devient de plus en plus important pour les travailleurs à mesure que leur carrière avance. Il atteint son pic en milieu de carrière (33 %), puis décroît légèrement en fin de carrière. Quant à l'adéquation, dont l'évolution se limite à une légère hausse, elle reste relativement stable dans le temps.

Dans ce contexte, une approche stratégique consisterait à augmenter les occasions d'apprentissage et de perfectionnement à destination des employés en début de carrière, puis à leur offrir un accompagnement plus personnalisé et axé sur l'individu en milieu et en fin de carrière.

MOTEURS DE L'ENGAGEMENT SELON LES CARRIÈRES



À elle seule, l'augmentation des salaires n'est pas de nature à stimuler durablement l'engagement et la fidélisation des employés. C'est à travers un investissement professionnel personnalisé et centré sur les besoins liés à l'étape où ils se trouvent dans leur carrière que ceux-ci se sentent valorisés. À mesure qu'ils avancent, leurs priorités changent en faveur d'un parcours professionnel unique et du désir de se sentir appréciés par leur employeur. En répondant à ces besoins, les organisations peuvent cultiver un engagement et une fidélisation authentiques.

— KATE GIUCA, V.-P., CONSULTANTE PRINCIPALE, RIGHT MANAGEMENT, AMÉRIQUE DU NORD

VERS DES CARRIÈRES SUR MESURE

Non seulement le perfectionnement des talents et le développement professionnel devraient être adaptés aux différentes étapes de carrière, mais ils gagneraient aussi à s'aligner sur les individus. D'après notre enquête, la notion de carrière diffère selon les employés. Par exemple, un tiers d'entre eux la voient comme un engagement ou un objectif à long terme (réponse la plus fréquemment sélectionnée), tandis que 16 % la considèrent comme une occasion d'apprentissage continu.

Compte tenu du large éventail des définitions données au terme « carrière » et de la nature changeante des objectifs professionnels chez les répondants, une approche individualisée et multidimensionnelle de la gestion de carrière est la solution la plus efficace.

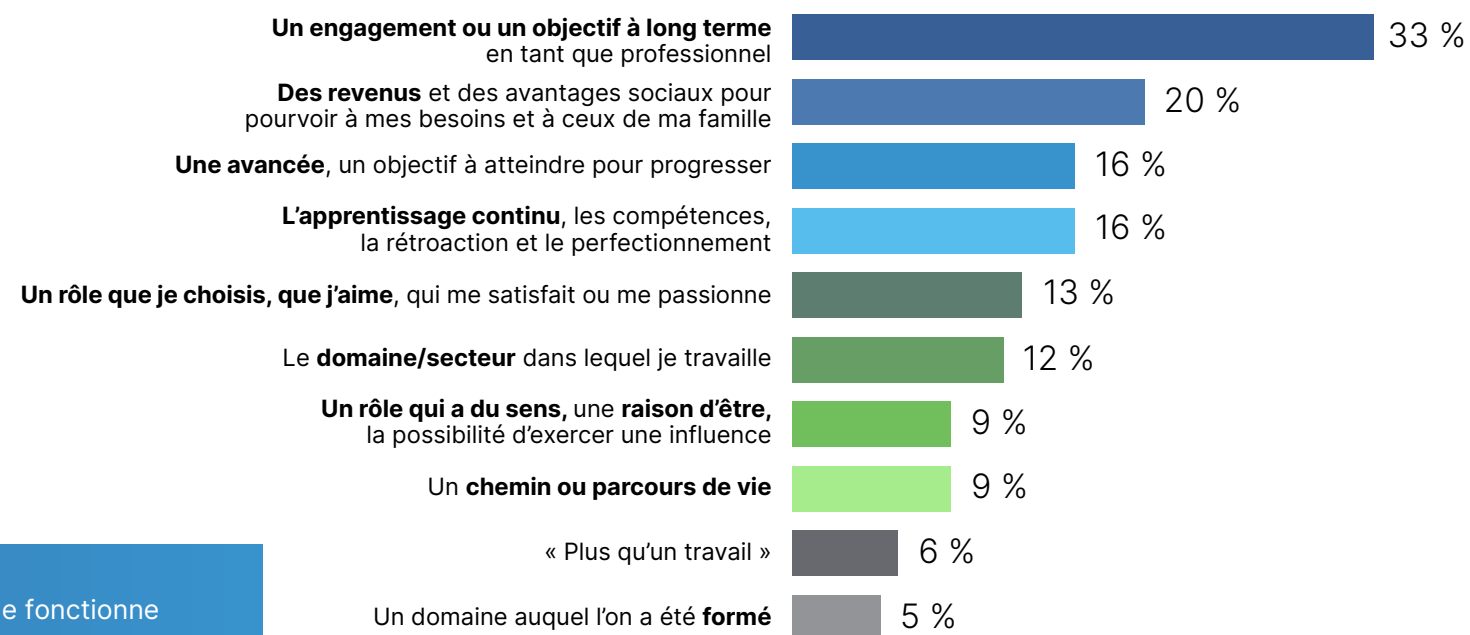
Malheureusement, les organisations offrant un modèle « taille unique » de l'accompagnement professionnel, ancré dans le principe des échelons à gravir, sont encore trop nombreuses. Cela se traduit souvent par un parcours professionnel unique et stagnant ainsi qu'un cadre formel d'apprentissage et de perfectionnement, le tout fondé sur les principes d'une échelle dont il convient d'atteindre le barreau suivant et d'un accompagnement par les supérieurs hiérarchiques axé sur la mobilité ascendante.



Une approche universelle du développement professionnel et du perfectionnement des talents ne fonctionne tout simplement pas. Chaque employé a des besoins, des aspirations et des objectifs qui lui sont propres. Pour influencer véritablement sur la fidélisation et la rétention des effectifs, les employeurs doivent offrir à ces derniers un appui ciblé et individualisé. En investissant dans des plans de perfectionnement personnalisés, les entreprises montrent qu'elles apprécient leurs employés, mais aussi qu'elles les encouragent à s'impliquer plus profondément et à s'engager sur le long terme.

— ROBIN SILVERMAN, V.-P., CONSULTANTE PRINCIPALE EN GESTION DE CARRIÈRE, RIGHT MANAGEMENT

NOUS AVONS DEMANDÉ AUX TRAVAILLEURS CE QUE SIGNIFIAIT POUR EUX LE MOT « CARRIÈRE »



CONCLUSIONS ET POINTS À RETENIR

Compte tenu de la crise de l'engagement qui affecte aujourd'hui la main-d'œuvre, il est plus important que jamais d'aider les individus à trouver l'adéquation organisationnelle, les parcours de croissance professionnelle et les occasions de formation qui leur conviennent. Le problème est que les dirigeants continuent de surévaluer la paie, les avantages sociaux et les avantages indirects, alors que les employés aspirent à une adéquation organisationnelle satisfaisante, à un apprentissage et un perfectionnement de qualité, ainsi qu'à des perspectives de croissance professionnelle intéressantes.

En alignant leurs stratégies en matière de talents avec les résultats présentés dans ce rapport, les organisations peuvent atténuer les défis que présente l'engagement, renforcer la fidélité de leurs effectifs et, par extension, assurer leur réussite future. Pour améliorer l'adéquation, les dirigeants doivent se concentrer sur les processus de recrutement et d'intégration, pour faire en sorte que les candidats aient un aperçu clair de la culture organisationnelle et de la dynamique d'équipe. Une stratégie robuste de gestion des talents devra intégrer des pratiques d'embauche qui évaluent et prennent en compte l'adéquation.

Par ailleurs, l'optimisation de l'engagement et de la fidélisation des employés doit se poursuivre bien après le processus d'embauche. Notre étude montre que les employés sont assoiffés de développement continu et d'opportunités de croissance professionnelle. Aussi la stratégie de gestion des talents doit-elle impérativement inclure une stratégie de gestion des carrières pour être efficace.



À PROPOS DE CE RAPPORT

Leader mondial du développement des talents depuis plus de 40 ans, Right Management a le plaisir de poursuivre sa tradition de fournir à ses clients des informations fondées sur des données, grâce à ses rapports sur l'état des carrières. Nous avons fait équipe avec Reputation Leaders pour fournir des informations sur l'état des carrières en Amérique du Nord. Notre objectif est d'aider les responsables des ressources humaines et les dirigeants d'industrie à prendre des décisions opérationnelles concrètes et éclairées pour assurer le développement de leurs employés et la prospérité de leurs organisations.

Ce rapport, le deuxième de notre série, est basé sur une enquête indépendante menée en janvier 2024 auprès de 401 dirigeants et 1 002 employés aux États-Unis et au Canada. L'étude exclusive de Right Management sur l'état des carrières fournit de nouvelles informations sur les questions essentielles en matière de main-d'œuvre, afin que les entreprises restent compétitives à long terme.

Dans ce rapport, nous avons déterminé l'engagement sur la base des réponses fournies à une série de 10 questions incluant des dimensions telles que la satisfaction, l'appartenance et l'engagement des travailleurs à l'égard de leur organisation. Les personnes pleinement engagées sont celles qui sont tout à fait d'accord avec au moins trois des dix énoncés. Les personnes plutôt engagées sont tout à fait d'accord avec un ou deux énoncés. Les personnes désengagées n'ont indiqué être tout à fait d'accord avec aucune des questions.

Les dirigeants ont estimé l'engagement en répondant aux mêmes questions au nom de leur organisation. Les dirigeants qui étaient tout à fait d'accord avec au moins trois des dix énoncés ont été considérés comme ayant une organisation pleinement engagée. Ceux qui étaient tout à fait d'accord avec un ou deux énoncés ont été considérés comme ayant une organisation plutôt engagée, et les organisations ont été considérées comme désengagées lorsque leurs dirigeants n'ont indiqué être tout à fait d'accord avec aucune des questions.

Le modèle d'engagement des employés était fondé sur 30 facteurs et un indice d'engagement a été obtenu à partir d'une moyenne de 10 questions sur une échelle à cinq points. En appliquant une régression linéaire validée par un modèle d'apprentissage Deep Forest, nous avons atteint une valeur R-carré de 0,6403 après avoir exclu les 10 % d'observations les plus périphériques, ce qui a donné un échantillon final de 889 observations. Ce modèle explique 64 % de la variance des données.

De façon similaire, un modèle d'importance relative a été appliqué aux 30 mêmes facteurs pour les dirigeants. Après avoir retiré les 10 % d'observations les plus périphériques, la régression linéaire des 353 observations restantes a donné une valeur R-carré de 0,5952, expliquant 60 % de la variance des données.

À PROPOS DES PARTICIPANTS DE CETTE ÉTUDE

- 401 dirigeants, 1 002 employés
- 75 % pour les États-Unis; 25 % pour le Canada (taux pondérés)
- Tous sont issus d'entreprises de plus de 1 000 employés

Tous proviennent d'industries diverses, y compris les technologies de l'information, la finance, les services aux entreprises et le secteur manufacturier

AUTEURS

Karel van der Mandele

Premier vice-président, Right Management, Amérique du Nord

Beth Linderbaum, Ph. D., PCC

Vice-présidente principale à la livraison, Right Management, Amérique du Nord

Kate Giuca

Vice-présidente, consultante principale, Right Management, Amérique du Nord

Mike Jason

Consultant principal, Right Management, Amérique du Nord

Surveillez l'arrivée du prochain rapport de notre série *L'état des carrières*. [OBTENIR NOTRE DERNIER RAPPORT](#)



Talent
Solutions
Right Management
ManpowerGroup®

Nous stimulons les carrières afin que les individus se développent et que les organisations prospèrent.
[Contactez-nous](#) pour en savoir plus sur nos solutions.

L'état des carrières | 2^e partie | www.RightManagement.ca