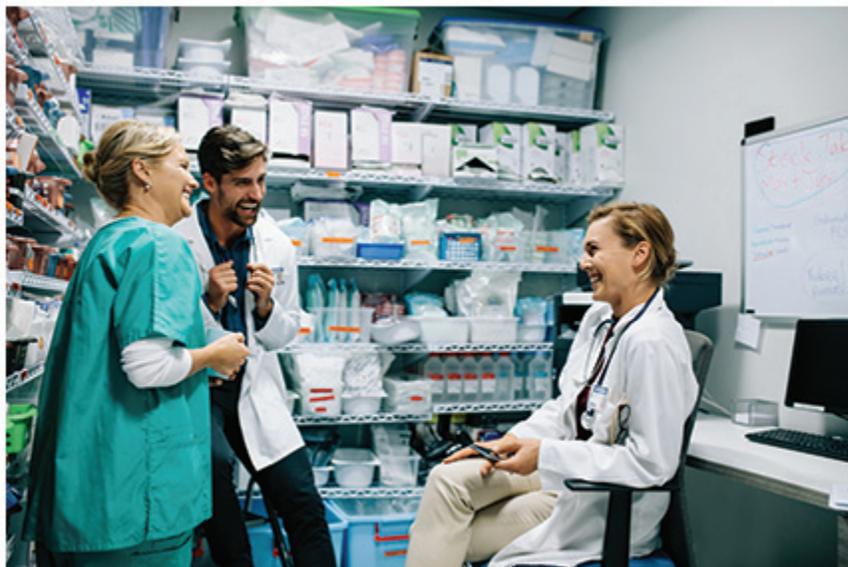


Fidéliser les collaborateurs : la botte secrète de la marque employeur

Prendre soin de ses collaborateurs afin de les fidéliser, leur donner envie de rester et de s'investir sur le long terme est un atout majeur pour en recruter de nouveaux. Une entreprise où les gens se sentent bien et le disent, est toujours plus attirante.



Plus le taux de satisfaction des salariés d'une entreprise est élevé plus il y a de chance qu'ils souhaitent y rester. Un turn over le moins élevé possible permet donc, avant tout, de construire une équipe stable et des projets sur le long terme.

Cette situation vertueuse a d'autres avantages pour le recrutement. Tout d'abord, parce qu'elle limite le nombre de recrutements à effectuer pour remplacer les partants... Chaque décision de recruter a un coût de gestion certain. Il est dans l'intérêt de la clinique de les réduire à l'essentiel.

Ensuite, pour bien valoriser sa marque employeur(1) : les employés sont en effet les principaux ambassadeurs d'une clinique vétérinaire. Aussi bien face aux clients que dans leurs réseaux professionnels et personnels, ils ont le pouvoir de véhiculer une bonne ou une mauvaise image de l'entreprise. Ce sont donc des acteurs de premier plan à ne pas négliger.

Les paroles et les actes

Il y a ainsi un enjeu de cohérence et d'authenticité du discours associé à la marque employeur de l'entreprise. Les valeurs et la culture d'entreprise mises en avant auprès des potentiels candidats doivent nécessairement être reconnues et ancrées en interne. Cela permet d'éviter les désillusions après recrutement mais aussi les pertes de confiance des salariés envers leur entreprise.

Les promesses diffusées à l'intention de candidats potentiels mais non reconnues en interne sont en effet vécues par les salariés comme une absence de considération pour leur situation réelle. Cette incohérence est une source de mal-être qui conduit à une diminution de la confiance et de l'engagement.



Dans cet esprit, puisque les salariés sont les premiers concernés, ils sont les mieux placés pour faire un retour sur l'image de la clinique. Il est très recommandé de tester auprès d'eux et même de construire avec eux, les arguments à utiliser pour faire valoir la marque employeur de l'entreprise (voir schéma ci-dessous).

De manière générale, il est important de tester et d'identifier régulièrement ces éventuels points de divergence et les problèmes sous-jacents. La mise en place de temps d'échanges dédiés avec les salariés est très souvent la bonne solution. Ces vérifications permettent d'apporter des corrections sur les points de désaccords et ainsi augmenter la satisfaction des équipes.

Un salarié heureux dans son environnement contribue d'autant plus à la qualité des services rendus (ce qui renforce la «marque entreprise», à destination des clients) et en est un ambassadeur encore plus positif (ce qui renforce la «marque employeur»).

Dans le même esprit, il est recommandé de valoriser aussi l'expérience de ceux qui décident de quitter l'entreprise. Réaliser un entretien de départ afin d'en comprendre les raisons doit s'envisager dans une optique positive d'amélioration continue. Cela permet par ailleurs de conclure la relation professionnelle sur une note plus positive. Un ancien salarié reste aussi un ambassadeur important de la marque employeur et sera peut-être celui qui recommandera (ou non) au prochain salarié de prendre sa place.

Donner du sens

Plus généralement, fidéliser les salariés c'est d'abord donner du sens à leur métier. Qu'apportent-ils à la clinique ? En quoi sont-ils utiles ? Personne n'est irremplaçable mais savoir que l'on apporte sa pierre à l'édifice donne envie de rester et s'investir plus.

Il est donc important d'informer régulièrement l'équipe des choix stratégiques des associés. Connaître la vision des dirigeants permet à chacun de mieux se projeter à long terme dans l'entreprise et de partager un projet commun.

Individuellement ensuite, le sentiment d'utilité et l'engagement se construisent quand chaque mission confiée, chaque responsabilité déléguée, sont expliquées avec soin. Le salarié comprend beaucoup mieux en quoi son investissement personnel sert les objectifs de l'entreprise. Ce sera d'autant plus vrai que l'employeur aura veillé à construire ses projets en tenant compte des personnalités et des envies de chacun.

Des preuves de reconnaissance

Demander et prendre en compte régulièrement les avis de chaque salarié sur les missions et projets auxquels il participe est aussi très valorisant : c'est un premier signe de reconnaissance de l'importance de son engagement.

Au-delà, la reconnaissance régulière du travail effectué est primordiale. Savoir remercier passe aussi bien par des petites félicitations quotidiennes que par des journées, soirées ou événements d'équipe, ou encore, de manière plus exceptionnelle par des cadeaux, des avantages ou des primes.

La rémunération, même si son importance est souvent surestimée, est aussi un moyen de valoriser et de fidéliser un salarié. Une rémunération très avantageuse ne permettra pas pour autant de maintenir un salarié dans l'entreprise s'il n'est pas épanoui.

A contrario, une trop faible rémunération, perçue comme injuste, sera suffisante pour justifier d'un départ même si le salarié est satisfait de son job.

La formation, enfin, est une source de motivation. Elle permet d'évoluer dans son métier et d'éviter la lassitude du quotidien. La question se pose alors moins de s'en aller vers d'autres horizons.

Par-delà ces fondamentaux, beaucoup d'autres éléments permettent d'apporter des preuves concrètes de la considération portée aux équipes.

Les conditions et l'ergonomie de travail, par exemple, si elles sont mal adaptées, peuvent engendrer de petites frustrations quotidiennes qui finiront par peser (un bureau d'accueil non fonctionnel, un ordinateur qui tourne au ralenti...). Savoir s'y montrer attentif et y apporter des améliorations peut être primordial.

Il est aussi possible d'instaurer des « petits plus » qui donnent envie de se lever le matin (des chocolats à partager, des petits-déjeuners d'équipe... tout est possible).

L'esprit d'équipe contribue aussi à la fidélité. Il est renforcé par des temps d'échanges conviviaux, informels ou encadrés (réunions de service, formations collectives) et l'établissement de relations de confiance. Permettre une certaine adaptabilité du planning, savoir se rendre service pour répondre aux besoins de chacun, crée de la reconnaissance et incite les collaborateurs à le rendre en s'engageant d'autant plus.

Un bon rapport coût-bénéfice

Ces efforts ont un coût, humain et financier mais le retour sur investissement n'est pas négligeable.

La diminution du turn over limite le nombre de recrutements. Or un recrutement est aussi très coûteux et nécessite beaucoup de temps : rédiger une annonce, faire passer les entretiens, intégrer et former le nouveau collaborateur qui sera peu productif au début. Tout ce temps consacré par les associés est du temps de consultation en moins.

Par ailleurs, un salarié épanoui et investi dans sa structure est bien plus rentable. Il est plus efficace, prend plus soin des clients et des patients. Le temps consacré à le fidéliser est alors très vite compensé.

Enfin, le retour est très positif pour soi-même, en termes de qualité de vie, de bien être au travail et d'équilibre professionnel-personnel.

Réfléchir à sa marque employeur n'est donc pas réservé aux grosses cliniques ou aux CHV. Apporter des améliorations pour le bien-être de l'équipe concerne toutes les structures et est à la portée de tous !

*Gautier Jacquinet
Consultant Junior pour Coveto*

(1) À relire, notre article précédent : «Travailler sa marque employeur pour fidéliser les collaborateurs et attirer les candidats».

Cet article est accessible par cette URL : <http://www.coveto.fr/article-fideliser-les-collaborateurs---la-botte-secrete-de-la-marque-employeur-1859-249.html>