

AVEC ISABELLE  
CHAMPAGNE\*

# VISER L'HUMAIN, RÉTENTION GARANTIE

PAR DENIS POULET

## GRAND DOSSIER : MAIN-D'ŒUVRE RECHERCHÉE

**Ⓜ** **Agora Forum :** *Vous avez été directrice d'un service de loisir municipal pendant six ans, vous avez fondé une entreprise de consultants en « gestion de projets mobilisateurs », votre parcours professionnel est fait d'expériences très variées, pourquoi vous êtes-vous intéressée aux ressources humaines et plus particulièrement à la rétention du personnel en milieu municipal?*

**Isabelle Champagne (IC) :** J'ai toujours eu une grande préoccupation des membres des équipes dont j'ai fait partie et de celles que j'ai dirigées. Je me suis ainsi investie dans mes expériences de travail à la fois comme professionnelle et comme individu. Mon intérêt pour les ressources humaines a toujours été présent.

Par exemple, dans les camps de jour, bien avant que le DAFA soit mis en place, il m'apparaissait inconcevable, voire irresponsable, de laisser des jeunes à leur première expérience de travail avec autant de responsabilités sans soutien, avec pour outils de travail principaux des ballons, des crayons de couleur et un livret de chansons. J'ai donc créé des environnements sécuritaires leur permettant de faire des apprentissages et de développer leur confiance. Comme l'expérience était positive malgré les défis, ils revenaient l'année suivante et partageaient leurs apprentissages de l'été précédent au sein de leurs nouvelles équipes.

*\* Isabelle Champagne, consultante et chargée de projets mobilisateurs, a fondé sa propre entreprise, IC Nova (<https://icnova.ca>), en 2021. Auparavant, elle a été directrice des loisirs, de la culture et des relations avec la communauté à Lavaltrie (2014-2020), et chef de division, soutien à la vie communautaire, à Repentigny (1998-2014). Elle a été membre du CA de l'AQLM de 2016 à 2018 en tant que représentante de la région de Lanaudière et siège au comité Relève et scolaire de l'AQLM depuis 2016.*

Par la suite, mon expérience m'a amenée à contribuer à la mise en place d'un cadre de référence pour l'appréciation du personnel-cadre et à développer des outils d'évaluation au sein de l'organisation municipale où je travaillais. Avec le recul, je réalise que mon implication dans ce dossier était motivée par un désir d'améliorer la culture organisationnelle et de mettre en lumière la contribution et les réalisations de mes collègues.

Même si je ne suis plus en fonction dans le milieu municipal, je suis toujours préoccupée par cette question de rétention du personnel qui travaille dans les services de loisir ainsi que par celle du recrutement. Je fais d'ailleurs partie du comité Relève et scolaire de l'AQLM justement en raison de mon intérêt pour ce dossier.

**Ⓜ :** *En 2020, l'AQLM publiait un « portrait du professionnel en loisir municipal » dans lequel le professeur Marc-André Lavigne, qui a piloté cette enquête, signalait que « les deux tiers des travailleurs en loisir municipal seraient prêts à accepter un emploi dans une autre municipalité si le salaire et les conditions étaient plus avantageux ». Comment interprétez-vous cette donnée?*

**IC :** En fait, je vous dirais spontanément qu'il n'y a pas de mal à améliorer sa situation. Mais lorsqu'on y regarde de plus près, c'est plus de 60 % des répondants, toutes



Isabelle Champagne

catégories confondues, qui seraient prêts à accepter un autre emploi dans une autre municipalité. C'est élevé et surprenant!

Pourtant, ce n'est pas une surprise pour les postes de techniciens, surtout ceux qui travaillent dans les petites municipalités. Selon l'étude, il y a un écart de 5,62 \$ entre le salaire horaire moyen d'un technicien qui travaille dans une municipalité de 0 à 9999 habitants (25,41 \$ estimé en 2020) et celui d'un technicien qui œuvre dans une municipalité de 100 000 habitants et plus (31,03 \$ estimé en 2020), soit environ 10 000 \$ par année. Aussi, toujours selon l'étude, les techniciens sont généralement plus jeunes que les employés occupant d'autres emplois. On y retrouve également des profils plus généralistes.

Cela dit, la disposition massive à quitter son emploi pour obtenir une meilleure rémunération ailleurs reste surprenante, car, dans l'ensemble de la documentation dont j'ai pris connaissance dernièrement, le salaire ne serait pas le facteur numéro un de la rétention. Il en fait partie et il faut en tenir compte, certes, mais il n'est pas en tête de liste.

L'étude est plutôt muette sur d'autres facteurs qui inciteraient le travailleur à partir ou à rester au sein de l'organisation municipale, par exemple l'âge, le contexte et l'environnement des répondants. Si on avait attiré leur attention sur ces facteurs, je crois que les réponses en ce qui a trait au salaire auraient été différentes.

Un travailleur avec un peu d'expérience ne quitterait pas son organisation pour un salaire un peu plus élevé pour se retrouver dans la ville voisine à œuvrer dans un milieu de travail où le contexte politique est toxique, où il n'y a pas de place pour son développement, où les ressources pour réaliser son travail ne sont pas disponibles et où le manque de vision de l'administration ne favorise pas l'émergence de projets intéressants entre autres. La satisfaction des employés se base en effet sur différentes combinaisons de plusieurs facteurs.

**Ⓜ :** *D'après votre expérience personnelle en milieu municipal, quels facteurs favorisent le plus la rétention du personnel?*

**IC :** Avant d'énumérer les facteurs en cause, je dois insister sur l'attitude de l'administration municipale. Le mot clé ici est agilité. C'est un terme à la mode, certes, mais qui a tout son sens, qu'on peut associer à la souplesse de gestion et à l'adaptabilité. Les municipalités doivent développer leur agilité afin d'assurer une meilleure rétention de leurs employés et d'être plus attractives. Les ressources humaines sont les plus importantes et les plus précieuses au sein d'une organisation, tout particulièrement dans un service public comme celui des loisirs. C'est par les ressources humaines qu'une culture organisationnelle prend vie. Quand on choisit de mettre l'humain au centre de l'organisation d'abord, je crois qu'on ne se trompe pas. Ça ne veut pas dire que c'est de tout repos! L'enjeu est de taille, mais ô combien enrichissant!

Voyons maintenant les facteurs plus précis qui influencent la rétention du personnel. Ce sont la flexibilité du travail, les avantages que l'organisation a à offrir, les possibilités de formation et de développement, les possibilités d'avancement et, d'une façon plus générale ou en guise de toile de fond, la culture de l'organisation.

Ces facteurs s'appliquent à tous les milieux de travail, mais peuvent se traduire différemment. Leur influence varie en fonction du contexte organisationnel de chacune des municipalités, de l'environnement dans lequel la municipalité évolue et des générations au travail. À ce sujet, le tableau que Patrick Lalonde a publié dans un article intitulé « L'avenir du municipal entre les mains des générations Y et Z »<sup>1</sup> il y a quelques années reste une référence précieuse (voir page suivante).

Une administration municipale peut agir sur tous ces facteurs en vue d'améliorer la rétention du personnel, mais elle doit se méfier de la tentation de procéder trop rapidement. Dans leur article « Fidélisation ou rétention, pourquoi vos employés restent-ils? »<sup>2</sup>, Jean-François Bertholet, conseiller en ressources humaines agréé et chargé de cours au département de gestion des ressources humaines de HEC Montréal, et Marie-Claude Gaudet, conseillère en ressources humaines agréée et professeure adjointe à l'École de rela-

## AGORA FORUM OFFERTE EN VERSION NUMÉRIQUE

Les membres de l'AQLM ont accès à la version numérique de ce magazine à l'aide d'un hyperlien qu'on leur envoie par courriel.

Les membres qui le désirent peuvent continuer de recevoir l'édition papier.

Pour profiter au maximum des fonctions de lecture du procédé, il convient de s'en servir à partir d'un appareil portable.



<sup>1</sup> Paru dans *Carrefour*, revue publiée par la Corporation des officiers municipaux du Québec, été 2016.

<sup>2</sup> Dans *Gestion*, revue internationale de gestion, HEC Montréal, 2018/3 (vol. 43), p. 110-111.

tions industrielles de l'Université de Montréal, mentionnent :

« Il est plus facile et plus rapide d'améliorer les conditions extrinsèques de certains emplois en offrant des "bonbons" aux salariés : incitatifs divers, hausse de salaire ou table de ping-pong, par exemple. Mais gare aux pièges : bien que ces éléments soient appréciés et permettent d'accroître la satisfaction du personnel, ils ne conduisent que très rarement à une hausse durable du rendement et de la fierté de l'employé. Au contraire, ils risquent de susciter un engagement plus calculé que sincère. »

### Valeurs qui animent les différentes générations au travail

FACTEURS / GÉNÉRATIONS	BOOMERS	X	Y	Z
Éthique de travail	Travailleur compulsif	Autonome	Tolérant	Débrouillardise
Leadership	Directif	Concertation	Délégation	Concertation en réseau / Persuasion
Autorité	Supérieur hiérarchique	Celui qui a le pouvoir	Mentor	Psychoéducateur
Récompense	L'argent	La liberté	Du sens	Du plaisir
Formation	Si essentielle	Requis en continu	Requis en continu	Autodidacte
Rétroaction	Annuelle	Mensuelle	Sur demande	Immédiatement
Technologie	Incertain	Impossible de s'en passer	Dépendant	Dépendant
Priorité	On travaille pour vivre	Équilibre travail-famille	Équilibre travail-famille-loisirs	Équilibre travail-loisirs
Loyauté	Envers l'organisation	Envers le métier ou la profession	Envers les personnes	Envers eux-mêmes

Source : Lalonde, Patrick, « L'avenir du municipal entre les mains des générations Y et Z », Carrefour, été 2016

Plus particulièrement, les raisons qui amènent les travailleurs en loisir à rester, à s'investir dans leur organisation sont avant tout d'ordre social et affectif. Ils doivent apprécier leur environnement, être bien à l'aise dans leur organisation et se sentir appréciés.

Ⓜ : *En contrepartie des facteurs qui favorisent le plus la rétention du personnel, qu'est-ce qui provoque le plus la mobilité ou le roulement du personnel?*

IC : Comme il y a plusieurs facteurs favorables, il y en a plusieurs défavorables. C'est souvent un amalgame des conditions suivantes : une relation de mauvaise qualité entre le gestionnaire et l'employé, l'absence de réponse à ses préoccupations, la lenteur de l'organisation à s'adapter aux changements et à penser autrement, l'augmentation des départs à la retraite, un climat et un environnement de travail malsains, le sentiment de ne pas avoir les ressources requises pour réali-

ser les tâches ou les projets demandés, ainsi que les autres possibilités d'emploi sur le marché.

J'insiste aussi pour dire que la culture organisationnelle est un facteur essentiel à la rétention, et qu'en cas de coupure entre l'employé et la culture de son organisation, c'est le début de la fin. Il sera difficile d'envisager une solution. Un départ sera imminent.

Ⓜ : *Le webinaire de l'AQLP que vous avez animé en avril sur la rétention du personnel témoigne d'une approche très centrée sur les relations interpersonnelles au sein des services publics. Vous mettez notamment l'accent sur cette « superstar » qui s'éteint doucement au sein du service qui l'a embauché. Un service de loisirs municipal serait-il une équipe d'étoiles qu'il faut chouchouter pour qu'elles n'aillent pas jouer ailleurs? Et qu'est-ce qu'on fait avec les « plombiers », ces joueurs qui ne brillent pas, mais qui bossent tout de même vaillamment?*

IC : Dans le webinaire, je souhaitais surtout qu'on réfléchisse sur le rôle du gestionnaire à l'égard de l'employé qui, au fil du temps, a perdu de sa motivation et sa fidélisation. Ce n'est pas quelque chose qui disparaît du jour au lendemain! Quels éléments font en sorte qu'un employé s'éteint dans le milieu où il excellait? A-t-il été soutenu? Avons-nous manqué de courage managérial comme gestionnaire? Avons-nous mis notre crédibilité en jeu auprès de notre équipe? Avons-nous manqué de courage en refusant d'intervenir auprès d'un de ses membres?

Par ailleurs, dans le contexte actuel où nous avons de la difficulté à recruter et à retenir les talents, sommes-nous prêts à garder un lien d'emploi avec une ressource qui n'est plus en adéquation avec les valeurs de l'organisation et celles de son gestionnaire, et ce, sachant pertinemment que le lien entre les valeurs du gestionnaire et celles des employés est primordial?

Vous avez employé le mot « chouchouter » dans la perspective de rétention d'un employé dont on ne saurait se passer. Je vous dirais que c'est plus une question de « prendre soin » que de « chouchouter ». En fait, c'est de bien jouer son rôle en tant que leader-gestionnaire. Il est de la responsabilité du leader de veiller sur les ressources avec lesquelles il collabore. Il en va de même pour les plombiers, comme vous dites. Ces vaillants travailleurs ont souvent des talents cachés.

J'insiste aussi pour dire que la culture organisationnelle est un facteur essentiel à la rétention, et qu'en cas de coupure entre l'employé et la culture de son organisation, c'est le début de la fin.

Ces questions me semblaient importantes à soulever. On doit y réfléchir afin de s'adapter comme leader et comme individu dans un contexte où on souhaite retenir notre monde. C'est de cela que nous avons discuté principalement au webinaire.

Ⓜ : « Prendre soin » des employés qui cadrent bien dans la culture de l'organisation, mais qui seraient susceptibles de partir s'ils ne sont pas satisfaits ou nourrissent d'autres ambitions, qu'est-ce que ça peut vouloir dire concrètement?

IC : Il y a toutes sortes de manières de « prendre soin » d'un employé. Et l'approche doit être individualisée. Ce qui fonctionne avec l'un ne marchera pas forcément avec l'autre. Les personnalités sont très variées dans un milieu de travail. C'est pourquoi le leader-gestionnaire doit faire preuve de jugement et de souplesse.

Voici quelques façons de « prendre soin » qui ont fait leurs preuves :

- Mettre en lumière les efforts et les réalisations des membres de l'équipe
- Reconnaître un travail bien fait
- Aider les employés dans ce qu'ils souhaitent réaliser
- Les accompagner dans leur développement
- Leur proposer des défis sous forme de projets qui sauront les motiver
- Leur offrir l'occasion de travailler dans des comités en dehors du cadre de leurs tâches quotidiennes et peut-être même dans un autre champ d'intervention
- Leur offrir de la formation dans des champs dans lesquels ils excellent et non seulement pour améliorer des compétences dans des domaines où ils n'excellent pas
- Créer un environnement de travail innovant et collaboratif auquel chacun peut contribuer
- Demeurer à l'écoute des demandes et des besoins individuels des employés

Tout particulièrement en période de grands changements comme celle que nous connaissons actuellement, le leader-gestionnaire doit se montrer bienveillant et empathique auprès de son équipe et de chacun de ses membres s'il veut que ceux-ci poursuivent leur route au

sein de l'organisation.

À mon avis, le gestionnaire en loisir est le mieux placé dans l'organisation municipale pour développer la fidélisation de son équipe et de ses membres, grâce aux qualités reliées à son profil, notamment l'ouverture, la grande capacité relationnelle, la capacité d'adaptation, le talent de mobilisateur et celui de rassembleur, qui sont somme toute des compétences de leader.


Ⓜ : Les employés les plus susceptibles d'aller voir ailleurs pour se réorienter, ceux qui constituent la masse des professionnels de ce qu'on appelle la « Grande Démission<sup>3</sup> » sont majoritairement de la génération Y, soit les 30-40 ans. Y a-t-il des stratégies particulières pour favoriser la rétention de cette génération?

IC : Les Y ont une sainte horreur de la rigidité et des vases clos. Cela tombe bien présentement, car le milieu du travail a besoin d'entrevoir les choses différemment pour faire face aux multiples changements. Les priorités des Y diffèrent de celles des générations précédentes en ce qui a trait à l'équilibre travail-famille. J'ai souvent entendu que cette génération est moins travaillante. À mon avis, elle travaille différemment. Les gens de cette génération veulent s'investir intensément, mais pas en permanence. Ils ont une vision plus large du monde par rapport aux générations qui les ont précédés, notamment parce qu'ils ont eu accès à une multitude d'informations dès leur plus jeune âge, ce qui a nourri leur façon de voir ce qui les entoure comme un tout.

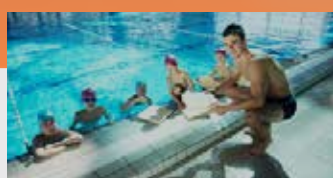



Les individus de cette génération ont les caractéristiques suivantes :

- Posent beaucoup de questions, veulent comprendre;
- Ont besoin d'être écoutés et reconnus;
- S'impliquent personnellement;
- Veulent pouvoir développer leurs compétences professionnelles;
- Ne croient pas à l'emploi à long terme;
- Se voient comme de grands défenseurs de l'environnement;
- Chérissent les valeurs familiales;
- Ont une relation au temps différente;
- Font face à de grands défis d'avenir.




<sup>3</sup> La Grande Démission est un ample phénomène de démissions professionnelles qui a commencé aux États-Unis à partir de juillet 2020, à la suite de la pandémie de COVID-19, lorsque des millions d'Américains insatisfaits de leur travail ou de leur salaire ont quitté leur emploi. (Wikipédia)



## UNE EXPERTISE DE POINTE À LA MESURE DE VOS ATTENTES

- ✦ Gestion et exploitation d'équipements récréotouristiques
- ✦ Services-conseils en loisir culture et tourisme
- ✦ Planification, études et analyses

**(514) 527-9100**

SERVICES OFFERTS PARTOUT AU QUÉBEC

Pour un gestionnaire, créer des relations de qualité avec les membres de son équipe est fondamental.

Comment les retenir? Je rejoins ici Anne Bourhis, professeure au département de gestion des ressources humaines de HEC Montréal, qui dit : « Arrêtons de vouloir changer les employés de cette génération et mettons notre énergie sur les efforts à déployer pour essayer d'augmenter la probabilité de les retenir. »

Les écrits ont démontré que les cibles qui favoriseraient la rétention des employés de la génération Y seraient entre autres :

- L'augmentation des responsabilités,
- L'implication dans des tâches importantes,
- Les mandats de groupe,
- Le télétravail,
- Les horaires flexibles,
- Les possibilités de développement professionnel.

La solution se trouve principalement dans la compréhension de leurs motivations.

**Ⓢ** : *La pandémie a chamboulé les pratiques de gestion un peu partout, y compris en matière de ressources humaines. Des plans de carrière ont certainement été bouleversés et certains services ont été fragilisés par les nouveaux modes de travail. Croyez-vous qu'il sera encore plus difficile de fidéliser un personnel, surtout dans un secteur comme le loisir public qui s'est développé au cours des dernières années dans toutes sortes de directions?*

**IC** : La pandémie a évidemment causé un choc au chapitre des ressources humaines. Mais il n'y a pas que du négatif. Elle aura sûrement permis à plusieurs gestionnaires de découvrir de nouveaux talents au sein de leurs équipes. Or, il faut trouver des façons de les faire émerger, entre autres en se montrant attentif aux bons coups.

Par contre, la situation problématique des ressources humaines au sein des services de loisir s'est probablement accentuée. Il est par exemple plus difficile de fidéliser le personnel dans un contexte où trois générations se chevauchent sur le marché du travail. Les besoins et les valeurs de chacune d'elles sont différents et surtout leur vision du travail est fort différente.

Le gestionnaire en loisir devra moduler ses approches en fonction des membres de son équipe afin de fidéliser ses ressources. Il devra tenir compte du niveau de compétence et du contexte, et miser sur un modèle de leadership situationnel, c'est-à-dire qu'il devra adapter son encadrement et son accompagnement. C'est un leadership qui donne du pouvoir à l'employé, lui apporte du soutien et permet de cultiver sa motivation.

On pourrait entrevoir ce rôle comme celui d'un super-animateur, ce qui serait parfaitement dans la continuité des fonctions qu'ont toujours exercées la majorité des professionnels en loisir, mais j'y vois plutôt un apprenti sorcier engagé qui mélange les formules et qui cherche les bons ingrédients qui donneront du sens à sa recette de façon à permettre à son équipe et à chacun de ses membres de progresser. Il s'agit pour le gestionnaire leader de s'adapter à la mouvance actuelle en devenant plus agile.

J'ajoute que les employés n'ont pas besoin d'être motivés sur tout, tout le temps. J'encourage les interventions qui procurent du sens à ceux et celles qui en font l'objet, tout comme à leur dirigeant.

**Ⓢ** : *Somme toute, la qualité de la relation employeur-employé serait toujours au centre des stratégies de rétention du personnel.*

**IC** : Exactement. Pour un gestionnaire, créer des relations de qualité avec les membres de son équipe est fondamental. C'est de cette façon que les employés pourront intégrer les valeurs et les buts de l'organisation dans laquelle ils ont choisi de s'investir.

Une étude a d'ailleurs démontré qu'un lien affectif avec une organisation conduit le personnel à coopérer davantage et à soutenir les changements<sup>4</sup>. Dans cette perspective, le gestionnaire en loisir doit s'interroger sur le type de relation qu'il souhaite développer avec les membres de son équipe et avec son supérieur afin de favoriser la rétention tant souhaitée. Cette réflexion l'amènera sûrement à se repositionner et à s'adapter au bénéfice de son organisation, de son équipe et, bien entendu, de lui-même.



<sup>4</sup> Meyer, J.-P., Srinivas, E. S., Lal, J.-B. et Topolnytsky, L. "Employee Commitment and Support for an Organisation Change-Test of the Three Component Model in two Culture", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 80, n° 2, juin 2007, p. 185-211.