

## Réduire le roulement de personnel

**Pauline Blachford**



*Pauline Blachford consulte les optométristes sur la façon de réduire les rendez-vous non pris, d'accroître les ventes d'articles de lunetterie et d'augmenter la productivité des employés. Elle a acquis une vaste expérience dans l'industrie de la santé oculaire, dont 17 ans pour White Rock Optometry en Colombie-Britannique. Pauline donne fréquemment des conférences sur l'optométrie et elle est une chroniqueuse régulière de la RCO. Pour de plus amples renseignements, consultez le [paulineblachford.com](http://paulineblachford.com).*

« Bon sang! Une autre démission d'employé! Au moment même où nous trouvions notre rythme. »

J'entends cela constamment. Le roulement de personnel est l'un des aspects les plus frustrants d'une pratique.

Quand un employé démissionne, un optométriste doit consacrer le peu de temps et d'énergie qui lui reste encore pour trouver un remplaçant. Pendant ce temps, la charge de travail des autres employés s'alourdit, et le départ mine leur moral au bureau.

Tous en paient le prix. La recherche a établi que le remplacement d'un employé coûte à une entreprise 150 % du salaire annuel de cet employé<sup>1</sup>. Cela s'explique, en partie, par les ressources nécessaires à la recherche et à la formation d'un remplaçant.

Dans le but d'atténuer cet effet, de nombreux employeurs réduisent le temps, l'énergie et les ressources financières qu'ils consacrent à leurs employés.

Cette approche est fondée sur les hypothèses suivantes : un employeur ne peut rien faire pour réduire le roulement de personnel, des employés partiront inévitablement, et la formation et le temps consacrés aux employés ne font qu'accroître le coût d'un processus déjà ruineux. En considérant le problème sous cet angle, on perçoit les employés comme des coûts et des éléments de passif à réduire.

La recherche démontre toutefois que l'approche contraire produit de meilleurs résultats. En traitant ses employés comme des éléments d'actif, des éléments qui exigent un investissement considérable et constant, on parvient à réduire le roulement de personnel<sup>2</sup>. En outre, cette approche a montré qu'elle permet d'accroître de façon spectaculaire la productivité des employés, ce qui fait augmenter par la suite le rendement financier de l'entreprise à long terme<sup>3</sup>.

En 2003, Bassi et McMurrer ont mené une étude durant laquelle ils ont investi exclusivement dans des entreprises qui investissaient activement dans le perfectionnement de leurs employés. Deux ans plus tard, le rendement de leur portefeuille avait surpassé de 17 % à 35 % l'indice du Standard and Poor's 5004.

Comme l'ont démontré une multitude de preuves empiriques et mes 20 ans d'expérience liés à l'aspect commercial de l'optométrie, je vous recommande les trois moyens suivants pour investir dans vos employés et ainsi réduire le roulement tout en augmentant la productivité.

### INTENSIFIER LA COMMUNICATION

Dans un article adapté de son ouvrage *Leading with Trust is like Sailing Downwind*, Robert T. Whipple mentionne que la communication figure parmi les enjeux de premier plan dans presque tous les sondages qu'il réalise sur la satisfaction des employés. Pour s'en occuper avec efficience et efficacité, les employeurs doivent établir une communication bidirectionnelle et

constante avec leurs employés<sup>1</sup>.

Pour ouvrir les voies de communication, tentez de réaliser un sondage sur la satisfaction des employés<sup>5</sup>. Tenez également des réunions d'équipe toutes les semaines<sup>6</sup> et demandez à chaque employé de préparer un plan de perfectionnement professionnel<sup>7</sup>.

Il faut reconnaître que la communication avec vos employés et la mise en application de leurs suggestions peuvent prendre beaucoup de votre temps, mais il s'agit d'un petit investissement comparativement aux risques et aux coûts liés à l'embauche et à la formation constantes de nouveaux employés.

#### **INVESTIR DANS LA FORMATION DE VOS EMPLOYÉS**

Un investissement dans la formation de vos employés signifie que vous considérez les membres de votre équipe comme des éléments d'actif que vous souhaitez voir se développer avec vous à long terme. Cela motive également vos employés sur le plan professionnel et les incite à ne pas se mettre à la recherche de nouvelles possibilités dans une autre entreprise.

Les conférences sur l'optométrie constituent un bon départ, et le cours pour les assistants optométriques de l'Association canadienne des optométristes (ACO) compte quatre modules qui aideront votre personnel à perfectionner leurs compétences pratiques et leurs connaissances. Faire appel au bon consultant en optométrie vous permettra d'offrir un accompagnement adapté aux forces et aux faiblesses de chacun de vos employés ainsi qu'aux objectifs uniques de votre pratique.

Vous pouvez tourner votre regard à l'extérieur du secteur de l'optométrie. Par exemple, proposez à l'une de vos jeunes employées débutantes de l'inscrire à un cours sur les médias sociaux ou numériques, puis confiez-lui des responsabilités se rapportant au site Web et aux médias sociaux.

L'une des craintes couramment liées au paiement de formation pour les employés est qu'une telle formation pourrait causer indirectement leur départ. La formation augmente la valeur d'un employé pour votre pratique, mais elle accroît également sa valeur sur le marché du travail.

Malgré cela, la recherche appuie la formation des employés. Une étude menée auprès de 2,833 assistants en pharmacie inscrits à des formations par leurs employeurs a révélé que ces employés considéraient la formation professionnelle comme un cadeau et que cela accentuait leur loyauté envers leur employeur. En outre, l'étude a conclu qu'aucun élément probant n'étaye la théorie selon laquelle l'intention d'un employé à quitter son travail est reliée positivement à sa participation à des formations générales<sup>2</sup>.

#### **RÉCOMPENSER LE RENDEMENT SATISFAISANT**

Récompenser le rendement satisfaisant offrira à vos employés les plus productifs des raisons de demeurer au sein de votre pratique.

Vous pouvez décider de récompenser vos employés de nombreuses façons. Je crois que la forme de reconnaissance la plus sous-estimée est une note de remerciement ou un courriel attentionné pour exprimer votre reconnaissance à la suite d'une action précise.

Un programme incitatif est une autre forme de reconnaissance efficace. Qu'ils offrent des voyages, des prix ou de l'argent, les programmes incitatifs maintiennent l'engagement et le dynamisme des employés à l'égard de leur travail<sup>1</sup>.

Un rapport de recherche de l'International Society of Performance Improvement a révélé que les programmes de récompenses peuvent faire augmenter le rendement de 22 % en moyenne et que les primes d'équipe peuvent accroître le rendement jusqu'à 44 %<sup>3</sup>.

Un autre avantage propre aux programmes incitatifs est que, contrairement à la plupart des

investissements, vous n'avez pas à payer pour un programme incitatif à moins d'en obtenir les rendements voulus.

Toutefois, le secret du succès réside dans le concept. Des programmes incitatifs personnalisés peuvent introduire une concurrence contre-productive au sein de votre équipe, et les programmes incitatifs collectifs peuvent causer de l'animosité si l'équipe perçoit certains employés comme des gens qui en profitent à leurs dépens.

Pour éviter ces pièges, demandez à vos employés de vous aider à concevoir le programme dès le départ et à vérifier régulièrement si le programme produit les effets escomptés.

Inévitablement, il y aura un roulement de personnel. Mais vous pouvez réduire considérablement le rythme auquel il survient en traitant vos employés comme des éléments d'actif et en investissant en eux en conséquence. Ainsi, vous gonflerez le moral au sein de votre pratique ainsi que vos résultats financiers.

*Je suis présentement en train de mener une recherche sur le sujet suivant « Comment augmenter votre clientèle », qui sera publiée dans une prochaine édition de RCO. Si vous avez des questions où des recommandations sur ce sujet, veuillez me les faire parvenir au courriel suivant info@paulineblachford.com*

#### REFERENCES

1. Whipple RT. 10 Keys for reducing turnover. Leadergrow Inc. 2010; www.leadergrow.com.
2. Koster F, et al. Does perceived support in employee development affect personnel turnover? Int J Hum Resource Manage 2011;22(11): 2403-18.
3. Smith MM. Building the business case for investing in employees. Compensation Benefits Rev 2013;44(6):327-331.
4. Bassi L, McMurrer D. How's your return on people? Harvard Business Rev 2009;18.
5. Check out some of the demos on this website: http://www.hr-survey.com/EmployeeOpinion.htm.
6. 100 Ideas to engage & retain employees. HR insights blog. http://www.yourerc.com/blog/post/100-Ideas-to-Engage-Retain-Employees.aspx. (See recommendations 5, 16, 60 and 98).
7. Heathfield SM. Steps to Create a Career Development Plan. About Money Blog. http://humanresources.about.com/od/careersuccess/qt/steps-to-create-a-career-development-plan.htm.



Your donation will allow Optometry Giving Sight to support more programs like the Windows of Light (Ventanitas de Luz) program in El Salvador.

Implemented by local NGO FUDEM, the program screens tens of thousands

of children from under served communities each year and provides eye care and eye wear to those in need.

These children can now make the best use of their education to break the cycle of poverty and transform their lives.

★ ★ ★  
★ Give the gift of vision this holiday season. ★ ★ ★

A donation of \$100 this holiday season could help fund a school screening in an under served community.

Please donate today at [www.givingsight.org](http://www.givingsight.org) or call 1-800-585-8265 ext 4



Donate now via mobile!

**OPTOMETRYGIVINGSIGHT**

*Transforming lives through the gift of vision*