

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

LA RÉTENTION DE PERSONNEL

PRINCIPALE PRÉOCCUPATION
DE LA
RÉGIE DU RHÔNE SA DEPUIS 1998

Turnover excessif, comment gérer ?

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

REMERCIEMENTS

A mes parents.

Je tiens à remercier la Direction de la Régie du Rhône SA pour m'avoir offert l'opportunité d'effectuer mon stage de licence HEC au sein de leur société.

Puis, je remercie le département « Ressources Humaines » composé de Valérie Bouchet et Cédric Huybrechts pour leur professionnalisme, leur collaboration et leur gentillesse.

Enfin, je remercie Monsieur Julien Monney, ainsi que toutes les personnes que j'ai côtoyées pendant 6 mois, et qui, pour certaines, sont devenues des proches.

Une pensée à mon grand-père (1930-2003)

Mars-Septembre 2003

Pour plus d'informations, veuillez contacter :

Alexandre CURTI
Service Comptabilité
Régie du Rhône SA (ISO 9001)
Tél. +41 (0) 22 819.86.08
<mailto:alexandre.curti@regierhone.ch>
<mailto:alex.curti@tele2.ch>

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

TABLE DES MATIERES

PARTIE I

Préambule	1
1. Introduction sur le turnover	2
1.1. Définition	2
1.2. Quelques chiffres	4
1.3. Statistiques en Suisse	4
2. Présentation générale	5
2.1. Environnement	5
2.2. Organisation	6
▪ Historique	6
▪ La Régie du Rhône en bref	6
▪ Qualité	7
2.3. Groupe	7
2.4. Individu	8
3. Le département « RH » (auquel je fus rattaché)	8
3.1. Sa composition	8
3.2. Ses buts	9
3.3. Sa stratégie	10
3.4. Ses activités	10

PARTIE II

4. Le Turnover	11
4.1. Introduction	11
4.2. Causes -Conséquences – Quel coût pour l'entreprise ?	14
4.3. Diverses composantes de la fidélisation du personnel	17
4.4. Qu'en est-il à la Régie du Rhône depuis 1998	25
4.4.1. Bilan en 1998	25
4.4.2. Mesures prises dès 1998	25
4.4.3. Mise en place des 4.5 jours	31
4.4.4. Résultats issus du questionnaire	34
4.4.5. Situation en 2003 au niveau du turnover	39
4.4.6. Mesures à prendre pour le futur	40
4.4.7. Conclusion	40

PARTIE III

5. Tâches effectuées	41
5.1. Descriptions de fonction	41
5.2. Courrier-réponse aux candidatures	42
5.3. Gestion horaire avec Mobatime	42
5.4. Classement et archivages « RH »	43
5.5. Etablissement de documents divers	43
5.6. Diverses tâches pour le « Juridique »	43
5.7. HelpDesk	44
5.8. Département « Gérance-Assurance »	44
5.9. Département « Locations Commerciales »	44
5.10. Département « Comptabilité »	44
6. Cours / Séances suivis	45
7. Avis personnel	45
8. Enseignements retirés	45
9. Bibliographie	46
10. Annexes	48

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*



FIGURES

Figure 1 :	Corrélation : productivité / Taux de roulement	p. 3
Figure 2 :	Taux de roulement admissibles par secteurs	p. 4
Figure 3 :	Flux de l'information à la Régie du Rhône	p. 9
Figure 4 :	Mouvement du personnel par trimestre pour les années 2001-2002-2003	p. 11
Figure 5 :	Modèle de l'avantage concurrentiel durable des Ressources Humaines	p. 12
Figure 6 :	Modèle intégré du rôle des ressources humaines dans l'obtention de l'avantage concurrentiel durable	p. 13
Figure 7 :	Eléments contribuant à la mobilisation des RH	p. 13
Figure 8 :	Graphique du turnover par âge pour les années 2000-2001-2002	p. 39

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

PARTIE I

Préambule

Au mois de mars 2003 a débuté mon stage au sein de la Régie du Rhône SA dans le cadre de l'obtention de ma licence HEC. Ce dernier s'est déroulé du 17 mars au 14 septembre 2003 au sein du département « Ressources Humaines », dirigé par Mme Bouchet.

Ce rapport s'articulera autour de la problématique du turnover, connu aussi sous le nom de « taux de roulement du personnel ». En effet, toute entreprise, aussi petite soit elle, fait face à des départs soudains de personnel, d'où la nécessité de prendre des dispositions dans l'intérêt de la société au niveau de la conservation du personnel en analysant le pourquoi et le comment de ses nombreux départs.

Au sein de la Régie du Rhône, Mme Bouchet a, avec le soutien de la Direction Générale, développé un département RH performant et dynamique, immédiatement après son arrivée en 1998. Jusqu'à cette date, la politique RH de la régie était précaire et le turnover excessivement élevé, sans restructurations et sans remise en question.

C'est la raison pour laquelle, effectuer ce stage dans cette société ayant des problèmes de turnover depuis 1998 fût une excellente expérience tant sur le plan professionnel qu'humain. Le fait de pouvoir suivre de plus près cette gestion du taux de roulement du personnel et toutes les mesures et décisions que cela implique fût source d'informations et d'enrichissements pour rédiger ce rapport.

Dans la première partie du rapport, nous aborderons ce sujet par une brève introduction sur le turnover, sa définition avec notamment quelques chiffres significatifs.

Puis nous présenterons la Régie du Rhône SA, son environnement externe et interne, un peu à l'image du modèle « EOGI », son historique pour ensuite se focaliser sur le département qui nous intéresse dans ce travail, celui des « Ressources Humaines » avec sa description, sa composition ainsi que les tâches inhérentes à sa responsable et son assistant.

Dans la seconde partie de ce rapport, nous porterons notre regard sur le turnover de façon théorique avec ses causes, ses conséquences, ainsi que les mesures pro-actives et réactives nécessaires si le pourcentage de turnover devient inquiétant. Cette partie théorique sera mise en parallèle avec les décisions passées, actuelles et futures de Mme Bouchet et de la Direction pour gérer le taux de roulement de la Régie du Rhône, et nous dresserons son bilan statistique 2002-2003 pour finir avec une conclusion générale.

Enfin, dans la troisième et ultime partie, je dresserai un bilan des tâches qui m'ont été attribuées, des enseignements tirés de ce stage ainsi qu'un avis personnel de cette expérience professionnelle vécue au sein de la Régie du Rhône pendant 6 mois.

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

1. Introduction sur le Turnover

1.1. Définition

Toute société est confrontée à ce phénomène de « turnover ». Sa définition française la plus proche peut se définir comme : « taux de roulement¹ ». C'est un indicateur de l'état de santé de l'organisation, lié indirectement à l'insatisfaction des employés.

Après avoir effectué ce calcul de taux de roulement, le responsable RH doit rester prudent sur l'interprétation de ce pourcentage car tout dépend du secteur dans lequel évolue l'entreprise.

Quant faut-il s'alarmer² ?

Une société comme McDonald's, aura un turnover toujours plus élevé qu'une entreprise familiale ou bancaire, par exemple, du fait de sa technologie peu développée, le peu de qualifications demandées aux employés, par sa moyenne d'âge très jeune et son travail très éprouvant et stressant.

Néanmoins, les départs naturels de personnel ne sont pas mauvais par essence. L'entreprise ou la société est un système ouvert, certains éléments sortent, d'autres, nouveaux, arrivent, gage de sang neuf et d'idées nouvelles.

En Suisse, selon une étude de l'Université de St-Gall, chaque année, 1 employé sur 10 change d'emploi et ceci pour des raisons de conditions de travail ressenties comme désagréables.

Pourquoi ce phénomène inquiète moult entreprises au point de mettre en place des politiques RH très développées pour conserver leurs employés³ ?

Premièrement, la perte financière émanant d'un taux de roulement élevé peut très rapidement atteindre des centaines de milliers de francs. En effet, lorsqu'un employé donne son congé, ce dernier doit souvent être remplacé et ceci engendre des frais incontournables comme le recrutement (annonces, entretiens notamment), la formation de la personne, qui pendant les 3 premiers mois au moins, n'est pas opérationnelle et productive à 100%, la supervision ou l'engagement éventuel d'un stagiaire pour effectuer le travail qui ne se fait pas lorsque l'employé sur le départ doit former le nouveau collaborateur.

Puis, le capital connaissance de la société peut s'en voir affecté. L'on parle ici du « knowledge management ». Ce savoir, soulève plusieurs interrogations.

¹ Calcul : $[(\text{nombre de départ}) / (\text{employés de début en début de période} + \text{employés en fin de période})/2] \times 100$.

² [http://sndmz02e.vd.ch/PROD/nops/nops_actualite_p.nsf/c32b0c1e332a8edec12567fd0037fce4/b9a5579e3cc83f96c1256bc000310d0e/\\$FILE/GRH%20et%20fidelisation.pdf](http://sndmz02e.vd.ch/PROD/nops/nops_actualite_p.nsf/c32b0c1e332a8edec12567fd0037fce4/b9a5579e3cc83f96c1256bc000310d0e/$FILE/GRH%20et%20fidelisation.pdf)

³ Stefan Raub, **Gestion des Ressources Humaines**, TP n° 1 : « La Compagnie Internationale », 15.03.2002.

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

En théorie, le savoir, pour l'entreprise est,⁴:

- Une bien immatériel
- Une ressource tangible : finance, stocks
- Une ressource intangible
 - Liées aux personnes : connaissances, expérience, compétences.
 - Autres : gestion des brevets, procédures, meilleures pratiques.
- Une ressource stratégique à gérer : le savoir peut-être un produit à vendre : consulting.

Une personne qui part de la société, part avec un savoir propre, une expérience acquise, son réseau de connaissances, notamment les clients ainsi que sa manière d'évoluer dans la société. Inutile de préciser qu'il s'agit d'une perte, non pas palpable ni calculable pour la société, mais intangible qui lui sera impossible de récupérer dans l'immédiat et sous la même forme.

« Le capital intellectuel est quelque chose que vous ne pouvez pas toucher mais qui vous enrichit »

De plus, une certaine frustration, une perte de crédibilité, de qualité et une démotivation peut surgir lorsque les employés voient défiler inlassablement de nouvelles têtes, de nouveaux employés au sein des différents départements avec le risque de ne plus s'identifier à un groupe, à la société et sa culture. Et ne sous-estimons pas le surplus de travail qu'engendre ce roulement de personnel car les employés expérimentés doivent assurer une charge de travail supplémentaire tout du moins pendant la période de formation du nouveau collaborateur, ce qui n'est pas sans créer des tensions et autres malaises.

Enfin, il est très utile d'analyser l'étude faite par « *Industry, Pricewaterhousecoopers, 1999* » au sujet de la corrélation entre la productivité d'une entreprise et son taux de turnover⁵.

LOW TURN-OVER, HIGH PRODUCTIVITY	
Productivity (in \$)	Turnover Rate (in %)
200'000	3
153'000	3 to 5
150'000	6 to 10
130'000	11 to 15
125'000	16 to 20
120'000	more than 20

FIG. 1: Corrélation productivité/taux de roulement

⁴ Gilbert J.B. Probst, **Cours d'Organisation I**, 25.01.2001.

⁵ Stefan Raub, **Gestion des Ressources Humaines**, TP n° 1 : « La Compagnie Internationale », 15.03.2002.

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

Force est de constater que, plus le taux de roulement est faible, plus la productivité est élevée et vice-versa. Ce qui est, somme toute, logique au vu de ce que nous avons décrit dans ce point 1.1. Une entreprise réussissant à conserver son personnel de façon optimale sur le moyen/long terme, possédera une base de production (biens et/ou services), un savoir-faire, bien plus développé et productif qu'une entreprise sujette à un fort turnover.

1.2. Quelques chiffres

Les chiffres et autres statistiques sur le turnover ne faisant pas légion tant dans la littérature que sur Internet, voici quelques exemples de secteurs avec des taux de roulement du personnel acceptables et jugés comme « normaux ».

<i>Taux de roulement par secteurs</i>		
	<i>Min</i>	<i>Max</i>
Restauration rapide / collective :	30%	400%
Hautes technologies :	5%	30%
Entreprises familiales :	0%	4%
Banques / Assurances:	6%	12%

FIG. 2 : Quelques exemples de taux de roulement « admissibles » par année

*« Pour moi, un taux de roulement de 40% est aussi dangereux et inquiétant qu'un taux de 3%.
La bonne moyenne pour une entreprise qui se dit dynamique est d'environ 18%, là se trouve
un turnover jugé acceptable ».*

dixit Valérie Bouchet

1.3. Statistiques en Suisse

Toutes mes recherches de statistiques concernant le turnover en Suisse - le turnover par secteurs ou par activités - se sont avérées infructueuses. En effet, l'Office fédéral de la Statistique⁶ (OFS), de même que le Département de l'Economie, de l'Emploi et des Affaires Extérieures et mes multiples recherches sur Internet, ne m'ont pas permis d'obtenir les renseignements et chiffres désirés.

J'ai contacté par mail, M. Yves Flückiger, professeur à l'Université de Genève, qui n'a malheureusement pas pu me donner des chiffres exacts. M. Thom, Professeur en Ressources Humaines à l'Université de Berne, et son assistante, m'a envoyé, bien aimablement, leur dernier rapport de travail n°63 sur la fidélisation des collaborateurs.

⁶ <http://www.statistik.admin.ch/>

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

Malgré tout, je ne suis pas en mesure de vous fournir des chiffres précis, pertinents et constructifs⁷.

2. Présentation générale (EOGI)

Suite à cette introduction succincte sur le turnover, qui sera l'axe central de ce rapport au point 4, dressons maintenant une présentation générale de la Régie du Rhône par le biais du modèle EOGI.

2.1. Environnement

Le marché dans lequel évolue la Régie du Rhône peut être qualifié de régional et concentré. En effet, cette société possède, sous gestion, des immeubles principalement à Genève ainsi que quelques « objets » immobiliers dans le canton de Vaud, seulement pour le compte de clients ayant déjà des biens à Genève. Pour Bernard Riondel, Administrateur Délégué, une implantation sur sol vaudois n'apporterait pas de plus-value notable. Dans le secteur immobilier, la concurrence est assez rude à en voir le nombre de concurrents, ne serait-ce que sur la place genevoise même⁸. Quelques partenariats existent entre régies pour l'échange d'informations notamment en matière de courtage (réseau d'objets) mais l'essentiel passe par la « Société des Régisseurs »⁹ qui fait office de référence, de source d'informations et de règles juridiques dans le milieu des régisseurs.

La conjoncture actuelle sur le marché de l'immobilier genevois, avec sa pénurie de logements, sert les intérêts de la régie puisque cela sous-entend :

- Moins de mouvements de locataires
- Moins de résiliations
- Moins de dépenses pour rechercher de nouveaux locataires
- Plus de « cash flows », car plus d'honoraires de gestion notamment
- Un « taux de vacance » minimum

L'on peut deviner que pour les gérants d'immeuble, cette pénurie leur permet d'avoir « moins de travail au niveau administratif¹⁰ » et que les revenus de la régie en matière d'état locatif « tournent au maximum » grâce à ce « taux de vacances » inférieur à 3%.

De plus, il est important de bien comprendre que les propriétaires, et non pas les locataires, constituent la clientèle de la régie. A partir de là, il est plus aisé de comprendre la stratégie de la régie qui sera d'offrir aux clients différents services mieux développés que la concurrence à un prix raisonnable. Tout ce qui gravite autour de la gestion immobilière devient de plus en plus complexe - en matière de règles juridiques, de gérance et d'évolution des loyers par exemple – qu'il sera bien plus profitable à un propriétaire de faire appel aux services qu'offre une régie.

⁷ Voir annexe n°1 : mails au Dpt de l'Economie, de l'Emploi et des Affaires Extérieures ; à M. Yves Flückiger ; à M. Thom et son assistante, Régine Moser.

⁸ L'on peut dénombrer pas loin de 56 régies sur sol genevois.

⁹ Voir le point 4.4.2 pour une description de la « Société des Régisseurs de Genève »

¹⁰ Baux à loyers, résiliations etc.

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

2.2. Organisation

- Historique

Cette entité est issue d'une fusion qui eut lieu le 1^{er} janvier 2002. Tout remonte, au jour où MM. Enrique Ortiz et Bernard Riondel ont créé la Régie de la Cité SA en 1993. Cette dernière s'est rapidement développée en gérant des immeubles pour le compte d'une clientèle privée ou bancaire, ainsi qu'en matière de conseils très spécialisés, notamment en matière de fiscalité immobilière.

Puis, en 1996, MM. Enrique Ortiz et Bernard Riondel ont eu l'opportunité de racheter une ancienne régie familiale, Roch Immobilier SA, dont la raison sociale est devenue la Régie du Rhône SA. Au fil du temps, les deux régies se sont développées et leurs équipes ont collaboré en relation de plus en plus étroite, partageant les mêmes locaux, puis les mêmes outils informatiques et, enfin, les mêmes valeurs d'entreprise. Le 1er janvier 2002, les deux entités qui ont fusionnées, ont conservées le nom : Régie du Rhône SA.

- La Régie du Rhône en bref

Cette dernière est constituée de 90 employés¹¹ avec une moyenne d'âge d'environ 36 ans pour les hommes et 33 ans pour les femmes. Comme nous le verrons par la suite, avoir une moyenne d'âge jeune au sein d'une entreprise nécessite une politique RH « spécifique » et adaptée.

La structure de la régie est mixte¹² (staff & line). Cette structure permet de conserver la distribution des tâches au sein des départements tout en introduisant une certaine spécialisation dans chacun d'eux en étant en parfaite coordination et interrelation pour poursuivre la stratégie et les objectifs fixés par la direction.

Le niveau de formation¹³ peut être qualifié d'élevé par rapport à la moyenne puisque bon nombre de cadres sont licenciés HEC, Sciences Politiques ou alors possèdent des diplômes de juristes, d'architecte et la Régie encourage fortement de suivre les cours APGCI¹⁴.

Ces cours de 8 mois donnent aux employés la possibilité d'acquérir des bases de droit (droit du bail), de technique de construction et tout ce qui gravite autour de l'immobilier.

De plus, la régie propose un large panel de formation interne et externe permettant à ses employés de se parfaire dans des domaines multiples tels que notamment :

- La formation Qualité
- La gestion technique d'un immeuble

¹¹ pas tous à 100% car le temps partiel fait partie des avantages que la régie propose pour certains postes

¹² Gilbert J.B. Probst, Jean-Yves Mercier, Olivier Bruggimann, Aïna Rakotobarison, **Organisation et Management**, Editions d'Organisation, Tome I, Paris, 1997, pp. 48-49-50.

¹³ Voir annexe n°2 : La moyenne de formation selon les critères de la Régie du Rhône était de 2.24 au 30.6.2002. L'objectif à atteindre était de 2.40 au 30.6.2003.

¹⁴ Association professionnelle des gérants et courtiers en immeubles.

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

- Le brevet comptable
- La gestion du temps

Après quelques semaines au sein de l'équipe RH et ayant passé aussi du temps au service juridique, l'on peut qualifier la culture d'entreprise de la Régie du Rhône comme « paternaliste ». Par exemple, à chaque engagement d'un employé, ce dernier est pris en charge par le département RH pour une visite de chaque service avec un programme de formation bien défini, à chaque naissance et anniversaire, l'ensemble de la régie reçoit un mail d'information¹⁵ venant des « RH ». De plus, les sorties d'entreprise sont nombreuses et variées comme nous le verrons dans la suite du rapport. Néanmoins, voici la réponse instinctive de Bernard Riondel :

« [...] la culture d'entreprise n'est qu'au stade embryonnaire à la Régie du Rhône, [...] une infime minorité d'employés ont plus de 5 ans d'ancienneté, il est trop tôt pour parler de culture d'entreprise. »

- Qualité



Les valeurs émergentes de la Régie du Rhône sont¹⁶ :

- Transparence
- Ethique
- Innovation
- Convivialité
- Compétences

Il est utile de rappeler que la Régie du Rhône a été certifiée ISO 9001 : 1994 en mai 2000. Mi-juin 2003, un audit est venu évaluer le dynamisme « Qualité » de la régie. Ainsi, nous avons été re-certifié ISO 9001 : 2000.

2.3. Groupe

L'on peut qualifier le pouvoir de décision comme assez centralisé autour des deux administrateurs-délégués, MM. Ortiz et Riondel. Il s'agit d'un management de « PME » car le nombre de collaborateurs ne permet pas encore de passer à un management « PME de grande entreprise » où nous aurions les différents chefs de département et les cadres, avec une plus large autonomie. Néanmoins, les principales équipes¹⁷ possèdent une indépendance avec un système hiérarchique bien en place et bien développé qu'il faut respecter mais le pouvoir décisionnel final appartient à MM. Ortiz et Riondel¹⁸ qui supervisent bons nombres de détails. Les responsables de secteurs ont des compétences jusqu'à un certain montant et pour certains actes. Passé cette limite, le responsable demande l'accord de la Direction.

¹⁵ Avec accord de l'employé(e).

¹⁶ Voir annexe n°3 : Charte Qualité au 12.11.2002

¹⁷ Gérance-Ventes-Copropriétés-Comptabilité-Juridique et RH.

¹⁸ Voir annexe n°4 : Organigramme général

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

M. Riondel caractérise son management comme participatif car il apprécie l'interaction qui se crée entre l'employé et lui-même. Puis, comme « toute » entreprise a un but économique, il demande le respect des objectifs et des délais qui sont fixés et est très exigeant sur ces principes là.

Les bureaux sont dispersés comme suit :

- Bâtiment principal, 3 place du Molard : sur 3 étages
- Bâtiment secondaire pour la comptabilité, également sur 3 étages, 60bis Rue du Rhône

Les relations entre employés sont assez impersonnelles et constituées essentiellement d'échanges de mails, de téléphones. Bien entendu, des groupes se créent selon les affinités de chacun à l'intérieur des groupes mais les contacts entre départements sont moins aisés à bâtir.

2.4. Individu

Au niveau individuel, il est impossible de dresser des généralités mais la régie s'efforce au mieux d'offrir des promotions internes permettant aux employés d'établir un plan de carrière sur le moyen / long terme dans l'espoir de conserver les bons éléments mais aussi d'attirer les meilleurs éléments.

De plus, la régie met beaucoup l'accent sur la formation et il en résulte des améliorations et des compétences accrues pour l'employé qui n'aura dès lors plus de peine à mettre ses connaissances au service de la clientèle.

3. Le département « Ressources Humaines »

3.1. Sa composition

Mme Bouchet, fondée de pouvoir, dirige ce département depuis 1998, date à laquelle elle fut engagée pour développer et mettre en place, avec la Direction Générale, une gestion « RH » adaptée et dynamique au sein de la Régie du Rhône.

M. Huybrechts, assistant « RH » depuis le 1^{er} mars 2003. Précédemment au service « Juridique » depuis 4 ans, M. Huybrechts a voulu donner un nouvel élan à sa carrière et ce poste d'assistant « RH » était la solution idéale.

Le département « RH » est rattaché au comité de direction ce qui démontre que la Direction et les RH travaillent en osmose pour assurer le développement de ce département et, ainsi, assurer au personnel un service de qualité.

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

3.2. Ses buts

« Le département Ressources Humaines est le noyau-clé de toute entreprise. Toute l'information de chaque service transite vers les RH et les RH, irrigue tous les départements, d'informations pertinentes ».

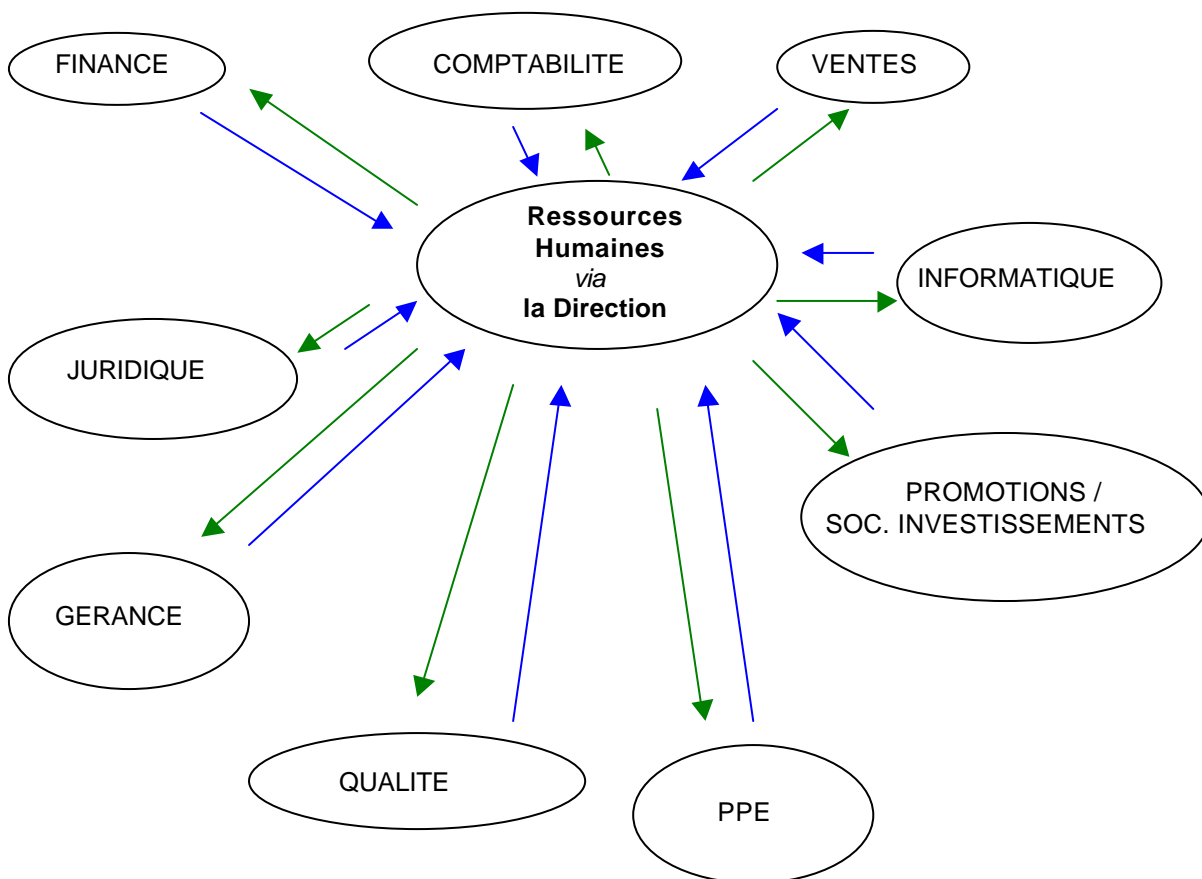
Valérie Bouchet, lors de l'entretien du 9 juillet 2003

Dès lors, il fût plus aisé de comprendre quel était le rôle des RH à la Régie du Rhône. Le rôle principal est de « gérer le staff ». Ce n'est pas seulement, comme les idées reçues le laissent croire, recruter du personnel apte à s'intégrer rapidement et payer les collaborateurs, les RH ont un caractère bien plus stratégique.

En effet, il faut prendre les ressources (le personnel), les évaluer, et les placer aux bons endroits. Il faut faire en sorte que les bonnes personnes, avec les bonnes compétences, soient placées aux bonnes fonctions.

Il faut aussi gérer les formations, les promotions, les systèmes de valorisation et constamment s'assurer de l'épanouissement de son staff et faire en sorte qu'il soit motivé.

FIG. 3 : Flux de l'information à la Régie du Rhône



*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

Comme l'a expliqué Valérie Bouchet, les RH sont le noyau fort d'une société. Toute information transite par ce département et l'information traitée, est redistribuée dans l'entreprise. Nous avons des flux d'informations dynamiques et permanents, gage de transparence et de qualité.

En parlant de « Qualité », il est important de comprendre qu'au sein de la Régie du Rhône, re-certié ISO 9001 : 2000, le système « Qualité » est scrupuleusement respecté. Toutes les procédures, les systèmes, les interactions doivent être dynamiques, accessibles à tous et en perpétuelle évolution. Ce qui sous-entend que les RH sont « soumis » à ce label et que le nécessaire est entrepris à la Régie du Rhône pour être en adéquation avec ces mesures.

3.3. Sa stratégie

Sa stratégie est, entre autre, de prendre les mesures nécessaires pour éviter de voir partir son personnel qualifié. Cette gestion du turnover, sujet central de ce rapport, est au centre des préoccupations du département « RH » de la régie.

La moyenne d'âge étant jeune (36 ans pour les hommes, 33 pour les femmes), le management de la Régie du Rhône SA est spécifique. Il faut mettre en place des décisions « jeunes », encourager des promotions internes, les formations et plus récemment, la sixième semaine de vacances après 5 ans d'ancienneté et depuis avril 2003, la mise en place des 4,5 jours hebdomadaire.

Compte tenu de cette moyenne d'âge, Mme Bouchet doit être vigilante pour recruter des gens possédant le profil adéquat au département ciblé et qui pourront s'intégrer facilement. Il est primordial d'évaluer la situation de manière globale et tout est question de logique et de feeling lors de l'interview. Une erreur coûte très cher à la société, la responsable RH se doit de recruter et « manager » le personnel qui s'intégrera dans la dynamique élaborée par la Direction.

3.4. Ses activités

A la Régie Rhône, outre la face « cachée » des RH qui intervient au niveau stratégique de l'entreprise, les activités « explicites » du département sont les suivants :

- Sélectionner et recruter le personnel en adéquation avec les budgets, selon les directives de la direction et du chef de département.
- Promouvoir une image positive de la société lors de contacts extérieurs.
- Tâches administratives, inhérentes à un tel département, à accomplir de façon rigoureuse.
- Etablir les programmes de formation tant pour les nouveaux que pour les anciens collaborateurs.
- Elaboration et mise à jour des descriptions de poste.
- Coordonner et gérer le programme interne/externe en fonction des besoins des collaborateurs et en assurer le suivi.
- Assurer la gestion des salaires employés (concierges immeuble inclus).

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

- Participer avec la Direction aux révisions de salaires (semestrielles).
- Etablissement de différentes statistiques (% de turnover, d'absentéisme, de formation, etc).
- Maîtriser les logiciels tels que Word, Excel, programme « salaires ».
- Organisation des différentes manifestations du personnel.
- Planifier les vacances, vérification des horaires des employés.
- Effectuer les entretiens d'embauche, les contrats et rédiger les certificats de départ après entretiens.
- Faire preuve d'une discrétion et confidentialité absolue.
- Etre à l'écoute, être patient et psychologue avec les collaborateurs.
- Disposer d'un esprit d'initiative et du bon sens.

L'on constate sans peine que les tâches qui incombent à la responsable des RH ainsi qu'à son assistant sont variées et touchent plusieurs domaines. De la gestion des vacances, aux descriptions de poste, en passant par la sélection du personnel, l'accomplissement des tâches administratives ou encore, l'analyse des statistiques issues des différentes enquêtes menées par les « RH ».

Nous abordons maintenant la partie théorique du turnover avec une mise en parallèle avec les pratiques observées au sein de la Régie du Rhône.

PARTIE II

4. Le Turnover

4.1. Introduction

Avant tout chose, il est indispensable de se poser quelques questions.

Cela fait maintenant plus de 5 ans que la Régie du Rhône met l'accent sur la rétention du personnel car un turnover élevé les années précédentes (cf. fig. 4) a causé passablement de tort à la société qui a vu partir des employés de qualité et expérimentés.

MOUVEMENT DU PERSONNEL 2001-2002 -2003

(en %)	2001	2002	2003
1er trimestre	24.4	27.3	18.06
2e trimestre	27.8	17.7	23.6
3e trimestre	30.4	10.47	
4e trimestre	31.6	15.97	

Remarque : chiffres basés sur les derniers 12 mois

FIG. 4 : Départs sur la moyenne des collaborateurs (cumulatif) sur les années 2001 à mi-2003

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

Le personnel, ressource nécessaire et vitale pour une entreprise

Une entreprise est perçue comme un ensemble unique de ressources tangibles et intangibles ou comme un portefeuille de compétences distinctives qui contribuent à la réalisation de produits ayant une fonctionnalité unique¹⁹.

Barney (1991) distingue 3 catégories de ressources²⁰ :

- Le capital physique : les installations, équipements, technologie et emplacement géographique de la société.
- Le capital humain : la formation, l'expérience, le jugement, l'intelligence, les relations et la perspicacité des employés.
- Le capital organisationnel : la structure formelle de l'entreprise, sa planification formelle et informelle, son système de contrôle et de coordination.

Dans ce travail, nous nous intéressons au capital humain. Sur la figure 5, nous pouvons remarquer la place prépondérante qu'il joue dans le « modèle de l'avantage concurrentiel durable des ressources humaines²¹ ».

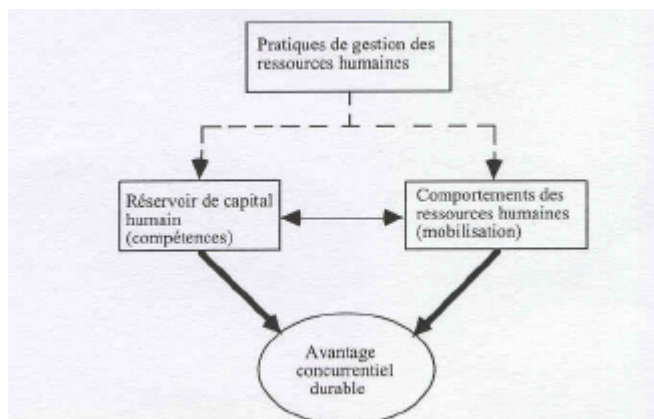


FIG. 5 : Modèle de l'avantage concurrentiel durable des ressources humaines²²

Dans cette étude, Wright, McMahan et McWilliams (1994), mettent l'accent sur les compétences des individus qui composent une organisation, et ils reconnaissent que les caractéristiques des individus ne procurent de la valeur à une organisation que si elles sont utilisées à travers des comportements bien définis.

Puis, il est nécessaire de comprendre que le capital humain d'une société est un avantage concurrentiel durable si, et seulement si les pratiques de gestion du personnel mises en place

¹⁹ Jacques Grisé, Jacques-Yvan Asselin, Frédéric Boulianne, Alain Lévesque, **Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable**, Université Laval, dernière mise à jour : avril 1997, p. 1.

²⁰ Jacques Grisé, Jacques-Yvan Asselin, Frédéric Boulianne, Alain Lévesque, **Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable**, Université Laval, dernière mise à jour : avril 1997, p. 2.

²¹ Jacques Grisé, Jacques-Yvan Asselin, Frédéric Boulianne, Alain Lévesque, **Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable**, Université Laval, dernière mise à jour : avril 1997, p. 5.

²² Jacques Grisé, Jacques-Yvan Asselin, Frédéric Boulianne, Alain Lévesque, **Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable**, Université Laval, dernière mise à jour : avril 1997, p. 5.

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
 Turnover excessif, comment gérer ?*

les encadrent efficacement. La figure 6 nous montre clairement que l'on peut assimiler la contribution des ressources humaines avec les pratiques de gestion des ressources humaines de la société.

Ce modèle souligne le caractère indissociable de ces 2 composantes de la contribution des ressources humaines de l'entreprise à l'acquisition d'un avantage concurrentiel durable²³.

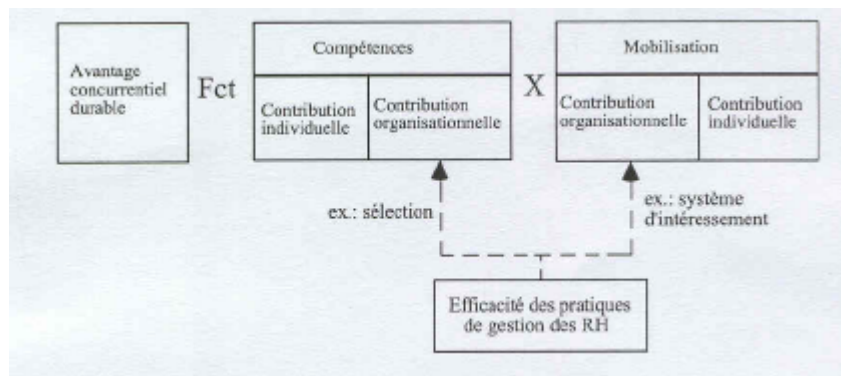


FIG. 6 : Modèle intégré du rôle des ressources humaines dans l'obtention de l'avantage concurrentiel durable²⁴

Enfin, l'on peut ajouter que le niveau de mobilisation dans une organisation est déterminé notamment par la contribution organisationnelle comme le système de rétribution des efforts, les développements de carrière, le degré de formation offerte ainsi que par la contribution individuelle des ressources humaines²⁵. L'on parle de contribution individuelle pour décrire la volonté à fournir les efforts, la perception de la sécurité d'emploi et les sentiments de responsabilisation et le degré d'implication.

La figure 7 résume bien cette situation²⁶

Éléments contribuant à la mobilisation des RH	
Organisation	Individu
<ul style="list-style-type: none"> • Système d'intéressement • Pratiques de rétribution des efforts • Pratiques d'appropriation • Pratiques de développement de carrière • Pratiques d'information • Pratiques d'identification • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Volonté à fournir les efforts • Perception de la sécurité d'emploi • Sentiment de responsabilisation et d'implication • Climat des relations de travail • etc.

FIG. 7 : Éléments contribuant à la mobilisation des « RH »

²³ Jacques Grisé, Jacques-Yvan Asselin, Frédéric Boulianne, Alain Lévesque, **Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable**, Université Laval, dernière mise à jour : avril 1997, p. 7.

²⁴ Jacques Grisé, Jacques-Yvan Asselin, Frédéric Boulianne, Alain Lévesque, **Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable**, Université Laval, dernière mise à jour : avril 1997, p. 8.

²⁵ Jacques Grisé, Jacques-Yvan Asselin, Frédéric Boulianne, Alain Lévesque, **Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable**, Université Laval, dernière mise à jour : avril 1997, p. 10.

²⁶ Jacques Grisé, Jacques-Yvan Asselin, Frédéric Boulianne, Alain Lévesque, **Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable**, Université Laval, dernière mise à jour : avril 1997, p. 10.

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

Selon une multitude d'enquêtes sur la formation dans les entreprises, une tendance générale émerge : lorsque le taux de formation est bas, le taux de turnover est, par la même occasion, aussi faible, et vis-versa. Une des conclusions possibles consiste à dire que plus les gens sont formés, plus ils ont tendance à vouloir faire leur preuve dans différentes entreprises pendant leur carrière se sentant plus valorisés avec un meilleur bagage de formation.

Il est aussi utile de préciser que la formation est plus courante dans les secteurs de haute technologie, où le concept de l'amélioration des compétences est plus développé²⁷. Nous pouvons en déduire que le taux de turnover sera plus élevé dans un secteur technologique ou technique qu'artisanal, par exemple.

Dès lors, se développe la volonté de conserver les meilleurs employés par la pratique communément appelée : le « retention management ». C'est essentiellement une approche/politique préventive dont le but est d'éviter au maximum que les meilleurs collaborateurs ne donnent leur démission. Ceci passe par différentes étapes²⁸:

1. Description du problème
Analyse du roulement de personnel actuel, définition précise des causes de départ.
2. Identification du groupe cible
Qui doit-on absolument garder ?
3. Calcul des coûts
Combien coûte à l'entreprise le départ d'un collaborateur et son remplacement ?
4. Elaboration, mise en œuvre et évaluation d'un plan d'action
Quels sont les éléments indispensables pour ce plan ?

Par la suite, si le personnel peut trouver au sein de l'entreprise, un bon équilibre entre sa vie professionnelle et privée, « work/life-balance », l'entreprise occupera une position de force en tant qu'employeur.

4.2. Causes-Conséquences - Quel coût pour l'entreprise ?

« Ce n'est pas parce qu'un collaborateur est content qu'il va nécessairement rester, ni parce qu'il est mécontent qu'il va nécessairement partir. »

D'après une étude américaine, l'on estime, pour les grandes entreprises à environ 100'000 \$, la somme à déboursier pour combler la perte d'un employé clé.

²⁷ Norm Leckie, Les Associés de recherche Ekos, André Léonard, Julie Turcotte et David Wallace, Développement des Ressources humaines Canada, **Pratiques de ressources humaines : Perspectives des employeurs et des employés**, n° 71, Canada, 2001, p. 24.

²⁸ <http://www.kmobrief.be/pmekmo/site.nsf/0/2f9707d695a16e74c1256ab80061455a?OpenDocument>

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

L'on prend en compte les coûts directs²⁹:

- Fin des rapports contractuels.
- Démarches destinées à repourvoir le poste (annonces, agences de sélection, temps consacré).
- Mise au courant du successeur.

Ainsi que les coûts indirects :

- Le rendement moindre d'un collaborateur qui envisage de quitter l'entreprise.
- Le coût d'opportunité engendré par le départ : productivité diminuée, insécurité³⁰.
- La contagion possible de son mécontentement auprès de ses collègues et clients.
- La formation et le « rodage » du nouvel engagé. Surplus de travail pour les employés en poste.

Un remplacement coûte entre 80 et 200 % d'une année de salaire sans compter, comme nous l'avons mentionné en début de travail, le coût implicite de la perte de « knowledge », valeur inestimable pour une société.

Les causes d'un turnover sont diverses et variées. Elles peuvent être liées à l'activité elle-même, aux différents aspects relationnels, aux possibilités d'avancements limitées, aux carences en matière de formation ou encore, à la rémunération.

L'activité

En effet, l'activité liée à la fonction peut devenir rébarbative, ennuyeuse et ne plus donner satisfaction à l'employé. Au quel cas, il s'agira au responsable de service/département de trouver une solution qui puisse satisfaire tant le collaborateur que l'employeur afin d'éviter une démission supplémentaire engendrant des coûts supplémentaires car il est très rare qu'un collaborateur se satisfasse d'un travail monotone, dénué d'originalité et d'intérêt.

L'ambiance

L'on sous-estime souvent les aspects relationnels sur les lieux de travail. L'ambiance, les supérieurs, les collègues sont des critères décisionnels pour un personnel. Une atmosphère agréable, un bon contact tant horizontal (collègues) que vertical (supérieurs hiérarchiques) aura plus d'impacts positifs sur la motivation du personnel et son envie de rester au sein du team en question. Un chef de département possèdera un groupe plus soudé et plus motivé s'il arrive à créer une osmose, une bonne ambiance de travail au niveau de son équipe qu'un responsable négligeant son rôle de manager.

²⁹ Norbert Thom, Vera Friedli, **Rapport de travail n°63, Fidélisation des collaborateurs, Etudes de cas sur un groupe de personnes identifiées comme High-Potentials**, Institut pour l'Organisation et le Personnel de l'Université de Berne, novembre 2002, pp. 2, 3.

³⁰ Norbert Thom, Vera Friedli, **Rapport de travail n°63, Fidélisation des collaborateurs, Etudes de cas sur un groupe de personnes identifiées comme High-Potentials**, Institut pour l'Organisation et le Personnel de l'Université de Berne, novembre 2002, pp. 2, 3.

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

Quant à l'environnement de travail comme la flexibilité ou l'accessibilité, l'image de la société, il constitue aussi un des facteurs décisifs pour un employé.

La flexibilité

Pour améliorer le bien-être et le confort des employés, une certaine souplesse s'impose. L'on parle ici tant d'une souplesse au niveau des tâches à effectuer qu'au niveau horaire par exemple. Un cadre de travail trop strict peut démotiver et agacer un employé au point de le voir quitter subitement l'entreprise.

Par exemple :

- A chaque congé spécial qu'un employé demande, il lui faut faire le tour des responsables de l'entreprise pour obtenir un accord
- Un horaire trop strict qui empêche l'employé d'organiser ses loisirs à sa guise
- Un responsable étouffant qui ne permet pas l'épanouissement de son équipe par un management trop affirmé et omniprésent

Description de fonction

Une cause qui peut paraître anodine, mais qui somme toute, a une grande importance sont les descriptions de poste. En effet, un turnover excessif peut aussi être dû à un cahier des charges et une description de poste inefficacement élaboré, mal adapté ou mal formulé. L'employé étant dans le flou au niveau de ses tâches pourrait se démotiver, et dans certains cas extrêmes, être mécontent et quitter la société.

Plan de carrière insuffisant

Puis, sauf rares exceptions, chacun de nous aspire à une évolution professionnelle. Une entreprise qui ne pourra garantir de plan de carrière attractif à ses employés ne pourra prétendre baisser son taux de turnover. Les collaborateurs se sentant limités au niveau de leur carrière s'orienteront sûrement vers d'autres employeurs plus à même de satisfaire leurs ambitions car, de nos jours il est impensable de vouloir planifier sa carrière dans la même entreprise avec les mêmes fonctions, comme c'était le cas pour les générations précédentes.

La rémunération

Enfin, beaucoup de PME sont tentées de croire que la rémunération est la cause principale du départ de leurs employés. Après étude, il n'intervient pas en priorité. Cependant, elle garde toute son importance surtout chez les jeunes, pour lesquels, le montant net en poche joue un rôle souvent décisif. Néanmoins, ce facteur est encore assez tabou mais tout laisse à croire que l'argent reste tout de même un facteur de départ si, pour les mêmes fonctions, les mêmes responsabilités, la personne peut gagner 500 ou 600 francs de plus dans un autre établissement.

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

Nouvelle orientation professionnelle et/ou privée

Ces deux aspects ne correspondent pas un à turnover négatif. En effet, le départ d'une personne désireuse de changer totalement de métier ou de spécialisation, ne peut en aucun cas être considéré comme un mauvais point pour l'entreprise. Il s'agit là, d'une donnée uniquement personnelle et l'entreprise, n'a dans ce cas, rien à se reprocher.

De même un collaborateur(trice) qui décide de partir à l'étranger pour donner un nouvel élan à sa carrière ou encore à sa vie privée (grossesse, mariage...), sont des exemples très courants de roulement du personnel que l'entreprise ne peut maîtriser, mais qui ne fait pas partie pour autant d'un turnover néfaste.

4.3. Diverses composantes de la fidélisation du personnel

Les employeurs ont souvent été interrogés sur les mesures qu'ils prennent pour gérer un turnover excessif. Dans l'étude « Capelli, 2000, Harvard Business Review », l'on y trouve les techniques suivantes³¹:

- Rémunération (ré)adaptée
- Job design³²
- Job customization³³
- La rotation de poste³⁴
- Job enlargement³⁵
- Plan de carrière
- Description de poste/fonction adéquate et à jour
- Liens sociaux
- Horaires flexibles
- Marché
- Confiance & Réciprocité³⁶
- Conformité & Appartenance
- Autonomie & Responsabilité
- Identité & Statut

Rémunération

Pour adapter un système de rémunération par rapport au marché, de nombreuses entreprises pratiquent la rémunération variable. Le rendement au travail de l'employé est lié avec sa rémunération³⁷.

³¹ Stefen Raub, **Gestion des Ressources Humaines**, TP n° 1 : « La Compagnie Internationale », 15.03.2002.

³² « Enrichissement de poste »

³³ « Personnalisation de poste »

³⁴ Gilbert J.B. Probst, Jean-Yves Mercier, Olivier Bruggimann, Aïna Rakotobarison, **Organisation et Management**, Editions d'Organisation, Tome I, Paris, 1997, pp. 588, 589.

³⁵ Hellriegel, Slocum, Woodman, **Management des organisations**, De Boeck Université, Bruxelles, 1992, p. 365.

³⁶ [http://sndmz02e.vd.ch/PROD/nops/nops_actualite_p.nsf/c32b0c1e332a8edec12567fd0037fce4/b9a5579e3cc83f96c1256bc000310d0e/\\$FILE/GRH%20et%20fidélisation.pdf](http://sndmz02e.vd.ch/PROD/nops/nops_actualite_p.nsf/c32b0c1e332a8edec12567fd0037fce4/b9a5579e3cc83f96c1256bc000310d0e/$FILE/GRH%20et%20fidélisation.pdf), pp. 7 à 10.

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

Freeman (2000) et Black et Lynch (1997 et 2000) ont montré que la rémunération variable est susceptible, de concert avec d'autres pratiques de gestion des ressources humaines, de mener à une augmentation de la productivité. Les employeurs peuvent utiliser la rémunération variable pour inciter leurs employés à participer à la mise en œuvre d'un changement en milieu de travail.

Le fait de lier la rémunération au rendement peut, en outre, profiter aux employeurs en attirant dans leur entreprise des travailleurs très productifs.

Il existe 4 types de rémunération au rendement³⁸ :

- Systèmes de primes au rendement individuel. Comme les commissions, les options d'achat d'actions/régimes d'actionnariat privilégié.
- Régimes d'intéressements en fonction du rendement et/ou les autres primes (collectives). Ce sont des systèmes récompensant les gens en fonction de la productivité ou du rendement d'un groupe.
- Régimes de participation aux bénéfices. Les employés reçoivent une part des bénéfices découlant du milieu de travail.
- La rémunération au mérite et en fonction des compétences. Il s'agit de récompenses, d'honneur accordé pour des qualités supérieures, de grandes capacités ou des compétences/connaissances spécialisées découlant d'une formation, d'une pratique³⁹.

Il n'est pas étonnant que les établissements offrent des primes au rendement individuel à leurs employés affectés à la commercialisation et aux ventes, puisque la tendance est au travail individuel et chez qui, l'employeur veut instaurer un climat de concurrence⁴⁰.

Les raisons souvent invoquées pour une rémunération variable :

- Attirer les travailleurs qualifiés
- Accroître la productivité
- Motiver le personnel
- Turnover a tendance à diminuer
- Baisser les coûts

A la régie du Rhône, il existe un système de rétribution en fonction du rendement sous forme de commissions uniquement pour les courtiers (commissions personnelles) et des primes annuelles - distribuées sur la base du chiffre d'affaires global - destinées au personnel.

³⁷ Norm Leckie, Les Associés de recherche Ekos, André Léonard, Julie Turcotte et David Wallace, Développement des Ressources humaines Canada, **Pratiques de ressources humaines : Perspectives des employeurs et des employés**, n° 71, Canada, 2001, p.35.

³⁸ Norm Leckie, Les Associés de recherche Ekos, André Léonard, Julie Turcotte et David Wallace, Développement des Ressources humaines Canada, **Pratiques de ressources humaines : Perspectives des employeurs et des employés**, n° 71, Canada, 2001, pp. 36-37.

³⁹ Par exemple, faire la Une du journal mensuel de l'entreprise pour le meilleur vendeur, la meilleure idée. Créer une page pour l'employé du mois, etc.

⁴⁰ Norm Leckie, Les Associés de recherche Ekos, André Léonard, Julie Turcotte et David Wallace, Développement des Ressources humaines Canada, **Pratiques de ressources humaines : Perspectives des employeurs et des employés**, n° 71, Canada, 2001, pp. 39, 40, 41.

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

L'enquête de satisfaction du 17 novembre 2000 et des statistiques de départ en 2002⁴¹ ont révélé que :

- 29 % des collaborateurs pensent que leur salaire répond moyennement à leurs attentes.
- 23% ne se sentent pas concernés par les diverses primes et 21% sont moyennement contents de ces dernières.
- 83% des gens pensent que les prestations de rémunération sont correctes, mais 50% des départs sont dus au salaire

, néanmoins, les divers avantages comme le « 2^{ème} pilier » ou la « participation aux assurances frais médicaux » récoltent plus de 37% des suffrages, ce qui est un résultat plus qu'encourageant.

Suite à la présentation de ces résultats, et après analyse de ce déséquilibre, la Direction a donc réajusté les salaires par rapport au marché des régies tout en mettant toujours l'accent sur les aspects sociaux.

Job design

Quelques explications semblent toutefois nécessaires. Par « job design », l'on entend un enrichissement de tâches, une valorisation et une redéfinition des tâches qui augmenterait la motivation de l'employé car cela ferait appel à plus de compétence de sa part.

Il mettrait en exergue d'autres facultés ou compétences jusqu'alors ignorées ou sous-estimées par le biais de quatre concepts de base⁴² :

- L'établissement de contacts avec la clientèle.
- La programmation par l'employé de son propre travail (autonomie).
- L'attribution « en propre » d'un produit (responsabilisation).
- La rétroaction directe fournie à l'employé par la tâche elle-même, ou par la clientèle.

L'établissement de contacts avec la clientèle permet de mettre en relation l'employé avec les utilisateurs de leur production, ce qui permet une meilleure résolution de problème et un épanouissement professionnel bien plus grand.

Pour ce qui est de l'attribution « en propre » du produit, l'on constate qu'un employé ayant rempli un travail, une tâche, s'identifie bien plus au produit/service qu'un employé qui ne serait qu'un acteur d'une chaîne de montage ne voyant ni le tenant, ni l'aboutissant du produit. Fabriquer complètement ou assumer le cycle complet d'une tâche favorise l'éclosion d'un sentiment de fierté et d'accomplissement.

Enfin, la rétroaction directe permet à l'employé, par le biais d'une auto-vérification du travail accompli, de repérer ses propres erreurs avant même que d'autres ne s'en aperçoivent.

⁴¹ Voir annexe n°5 : Questionnaire : « Enquête anonyme de satisfaction des collaborateurs + Graphiques issus de cette dernière au 17 novembre 2000 et statistiques de départs 2002 ».

⁴² Hellriegel, Slocum, Woodman, **Management des organisations**, De Boeck Université, Bruxelles, 1992, pp. 365 à 367.

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

Ce procédé augmente l'autonomie des employés et favorise la communication directe pour une rétroaction optimale.

Job customization

Lorsque l'on parle de « job customization », on sous-entend une personnalisation des tâches. Ce sont des tâches sur mesure que l'employé doit remplir. Ses compétences et ses connaissances sont spécifiques et son travail requiert ces dernières pour être effectué de façon soignée et épanouissante.

Rotation de poste

En stimulant les changements de personnes aux divers postes d'une firme, la rotation de poste permet un apport continu d'idées neuves et de points de vue complémentaires au sein des unités.

L'on peut dénombrer 4 variantes :

- ❑ L'on peut faire évoluer les carrières non pas verticalement, mais en « diagonale », c'est à dire que l'employé obtiendra des promotions palier par palier.
- ❑ Dans la même idée, un collaborateur, tout en conservant son poste, l'effectuera dans différents départements successivement.
- ❑ Il est aussi possible à un employé de passer de poste en poste de façon rapprochée. La technicité est différente, le niveau d'intervention le même.
- ❑ L'employé peut évoluer au sein d'une équipe suivant un programme précis de responsabilités. Chaque jour de la semaine pouvant être une fonction différente.

Elargissement de poste (Job enlargement)

Une autre variante, aussi intéressante pour accroître le nombre de tâches accomplies par un même employé, l'élargissement de poste permet à ce dernier de bénéficier d'un travail plus varié et intéressant. Il ne peut bien sûr être sujet à résistance alors il conviendra à la direction de bien définir le cahier des charges, d'anticiper et de comprendre les réactions des employés suite à cette redéfinition de travail.

Plan de carrière

Depuis maintenant quelques années, il devient de plus en plus rare de rester dans la même entreprise 20, voire 30 ans. Les gens sont mobiles, plus flexibles, de plus en plus ouverts à de nouvelles perspectives, à de nouveaux défis.

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

Fidéliser son personnel sur le long terme, voilà un challenge que les entreprises doivent relever malgré une conjoncture économique actuelle pour la moins maussade. Une entreprise proposant d'excellents plans de formation, des promotions internes attrayantes et un climat social interne favorable pourra offrir à ses employés un plan de carrière intéressant qui les poussera à rester au sein de la société.

Tout porte à croire, malgré certaines exceptions⁴³, qu'une entreprise offrant d'intéressants plans de carrière bien élaborés, aura rarement un taux de turnover supérieur à 20%.

Description de poste adéquate et mise à jour

Nous parlions au point 4.2. de l'importance des descriptions de poste. Toute fonction dans l'entreprise n'est ni simplement un poste, ni le résultat des actes d'une personne, mais l'interaction entre ces deux aspects touchant aux RH.

Si la description de fonction comprend les capacités nécessaires et souhaitables pour remplir la fonction en question, l'entreprise pourra solliciter plus aisément ses collaborateurs et leur proposer des plans de carrière et de promotions internes auxquels ils n'auraient jamais pensé d'eux-mêmes⁴⁴. Indirectement, tout laisse à penser qu'une entreprise désireuse de faire baisser son taux de turnover, songera fortement à établir des descriptions de poste en adéquation « parfaite » avec le poste.

Prestations / Liens sociaux

Les liens sociaux comprennent toutes les mesures que la société et son département RH prend pour favoriser ses employés. Il s'agit d'un renforcement des liens internes par de meilleures intégrations des nouveaux collaborateurs qui sont présentés aux différents départements et immédiatement bien intégrés, avec des assurances-perte de gain ou des cotisations Assurance maternité entièrement prise en charge de « sorties de boîte » à thème et de fêtes de fin d'année.

Horaire flexible

On parle ici de programmation au niveau de l'horaire. Avec un horaire flexible, l'employé peut varier ses heures d'arrivée et de départ. Le manager devra minutieusement décrire les objectifs à atteindre mais dès lors, l'employé possède une liberté et une autonomie au niveau de la gestion horaire.

Le marché

Il demande une réflexion sur l'externe, l'environnement. Certains réseaux entre entreprises peuvent favoriser les transferts d'employés même entre concurrents. Le risque de création de

⁴³ Licenciements collectifs pour causes de restrictions budgétaires après une sombre année économique par exemple.

⁴⁴ Gilbert J.B. Probst, Jean-Yves Mercier, Olivier Bruggimann, Aïna Rakotobarison, **Organisation et Management**, Editions d'Organisation, Tome I, Paris, 1997, p. 91.

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

monopole sur le marché du travail est bien réel et cela pourrait poser passablement de problèmes.

Notons, par ailleurs, que pour responsabiliser et motiver les employés sans modifier la configuration de leur poste, il existe plusieurs possibilités que nous allons décrire brièvement et qui consistent à assimiler les employés au processus de décision⁴⁵.

Voici celles qui ont retenu mon attention :

- Les cercles ou les groupes de qualité
Groupes s'occupant de questions de déroulement des opérations, de qualité et de résolution de problèmes.
- Les groupes de travail autonomes
Groupes appelés aussi mini-entreprises qui ont un degré élevé de responsabilités pour un produit ou un service précis et une autonomie réelle sur le plan de leur organisation.
- Les programmes de suggestions des employés
L'occasion pour les employés d'offrir à leur supérieur des suggestions pour améliorer le travail et d'avoir la possibilité de proposer des perfectionnements ou des modifications qui puissent faire évoluer leur quotidien professionnel de façon dynamique.
- Le partage de l'information
Au moyen de réunions ou de notes, comme des bulletins au sujet du rendement ou de changements au sein de l'entreprise. L'information devient plus transparente et les employés se sentent plus concernés.

« Pour chaque dollar dépensé par les départements RH des compagnies, près de 90 cents serviraient au recrutement des professionnels, alors que 10 cents seraient attribués aux autres tâches relatives aux RH »⁴⁶

La raison pour laquelle j'ai trouvé intéressant de mentionner ces différentes possibilités dans ce chapitre, est que toutes ces dernières permettent à l'individu de mieux cerner le contexte qui l'entoure, de mieux s'ouvrir à d'autres réalités que celles d'une fonction unique et de s'épanouir pleinement dans leurs fonctions⁴⁷. La société qui sera capable de mettre en place ces mesures de façon « optimale » et de les gérer convenablement, parviendra sûrement à ralentir son taux de turnover et peut-être de le diminuer puisque les employés se sentiront plus responsabilisés, plus autonomes et à même de développer leurs compétences pour le bien de l'entreprise.

⁴⁵ Norm Leckie, Les Associés de recherche Ekos, André Léonard, Julie Turcotte et David Wallace, Développement des Ressources humaines Canada, **Pratiques de ressources humaines : Perspectives des employeurs et des employés**, n° 71, Canada, 2001, p. 48.

⁴⁶ www.ntm.gc.ca/vol4no1.html

⁴⁷ Gilbert J.B. Probst, Jean-Yves Mercier, Olivier Bruggimann, Aïna Rakotobarison, **Organisation et Management**, Editions d'Organisation, Tome I, Paris, 1997, p. 590.

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

Pour compléter ces propositions nécessaires à un bon « retention management », il me paraît utile de mentionner celle-ci⁴⁸ :

Les managers devraient :

- Veiller à ce que l'entreprise ait une image attractive, tant à l'extérieur qu'à l'interne.
- Créer, favoriser un esprit d'entraide et former de vraies équipes.
- Tâcher de maîtriser le stress.
- Améliorer ce fameux work/life balance⁴⁹ par le biais d'un éventail de possibilités comme :
 - La flexibilité horaire
 - L'accès aisé à l'entreprise (réseaux de transports, parkings...)
 - L'accueil des enfants, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise (garderies...)
 - Pause de midi plus longue
 - Adapter les salaires avec une multitude de possibilités (bonus, prime à la signature...)
 - Prévoir un accompagnement et un processus de formation (cours, training...).
 - Aménager un environnement de travail adéquat (ambiance, reconnaissance, respect...)
 - Offrir des avantages et facilités (plan de pension, assurance, hospitalisation, shopping...)
 - Diversifier les types de rémunération (salaire de base, bonus, avantages en nature, prime de fidélité...)
 - Clauses de départ stipulant que l'employé redonnera un certain pourcentage de primes reçues s'il ne demeure pas au sein de la compagnie un minimum d'années.

[...] aussi considérons-nous chacun de nos collaborateurs comme essentiel au succès de notre entreprise. Chacun d'eux représente une richesse importante, un « capital » dont nous reconnaissons la valeur et qu'il nous incombe de former, de promouvoir et de développer ».

Valérie Bouchet⁵⁰

Pour conclure, il est important aux managers de connaître leurs collaborateurs et de répondre au mieux à leurs attentes pour éviter toute surprise désagréable.

« En tant que manager, si le roulement de personnel de l'entreprise vous stresse, commencez par calmer vos employés »⁵¹

⁴⁸ <http://www.kmbrief.be/pmekmo/site.nsf/0/2f9707d695a16e74c1256ab80061455a?OpenDocument>

⁴⁹ cf. 4.1.

⁵⁰ Entre Rhône et Cité, n°9, juin 2001, p. 3.

⁵¹ www.fcpeg.qc.ca

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

Cette phrase peut paraître anodine mais le stress au travail constitue un des éléments déclencheur de départ de personnel. Le stress au travail est une réaction physique et émotionnelle attribuable à une combinaison d'éléments : exigences trop élevées, niveau de maîtrise minimal d'une situation, pressions multiples que l'on subit. En dosant et variant raisonnablement les tâches de ses employés, il est possible de réduire le facteur et indirectement, de pouvoir conserver son personnel⁵².

Le leitmotiv de la fidélisation des collaborateurs est :

« *Able to go, but happy to stay* »⁵³

Confiance & Réciprocité⁵⁴

L'entreprise doit être considérée comme digne de foi et agir dans l'intérêt des collaborateurs. Il devrait en résulter le sentiment d'une obligation réciproque. On parle de :

- Confiance
- Respect mutuel
- Equité au sens large

Conformité & Appartenance⁵⁵

Il convient de créer un climat social dans lequel les collaborateurs aient le sentiment d'être utiles et intégrés à l'entreprise.

Les notions sont :

- Intérêts et Valeurs
- Intégration dans une entreprise ou équipe
- L'écoute

Autonomie & Responsabilité⁵⁶

- Le degré d'autonomie
- La collaboration entre les équipes et la hiérarchie ainsi qu'avec l'encadrement du leadership
- Le développement professionnel et la carrière

⁵² cf. 4.3.

⁵³ Exposé du Prof. Dr Norbert Thom, le 3.12.2002, à Lausanne

⁵⁴ [http://sndmz02e.vd.ch/PROD/nops/nops_actualite_p.nsf/c32b0c1e332a8edec12567fd0037f4e4/b9a5579e3cc83f96c1256bc00310d0e/\\$FILE/GRH%20et%20fidélisation.pdf](http://sndmz02e.vd.ch/PROD/nops/nops_actualite_p.nsf/c32b0c1e332a8edec12567fd0037f4e4/b9a5579e3cc83f96c1256bc00310d0e/$FILE/GRH%20et%20fidélisation.pdf), p. 8.

⁵⁵ [http://sndmz02e.vd.ch/PROD/nops/nops_actualite_p.nsf/c32b0c1e332a8edec12567fd0037f4e4/b9a5579e3cc83f96c1256bc00310d0e/\\$FILE/GRH%20et%20fidélisation.pdf](http://sndmz02e.vd.ch/PROD/nops/nops_actualite_p.nsf/c32b0c1e332a8edec12567fd0037f4e4/b9a5579e3cc83f96c1256bc00310d0e/$FILE/GRH%20et%20fidélisation.pdf), p. 8.

⁵⁶ [http://sndmz02e.vd.ch/PROD/nops/nops_actualite_p.nsf/c32b0c1e332a8edec12567fd0037f4e4/b9a5579e3cc83f96c1256bc00310d0e/\\$FILE/GRH%20et%20fidélisation.pdf](http://sndmz02e.vd.ch/PROD/nops/nops_actualite_p.nsf/c32b0c1e332a8edec12567fd0037f4e4/b9a5579e3cc83f96c1256bc00310d0e/$FILE/GRH%20et%20fidélisation.pdf), p. 9.

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

Identité & Statut⁵⁷

- Identification au métier, à l'entreprise
- Identification interne : l'identité (l'individu par rapport à ses collègues, à la hiérarchie et à l'encadrement)
- Identification externe : l'image (valorisation, compétences, fierté d'appartenir à un corps de métier, à une entreprise)
- Sentiment d'utilité

4.4. Qu'en est-il à la Régie du Rhône depuis 1998 ?

4.4.1. Bilan en 1998

Valérie Bouchet, arrivée en 1998, a établi des statistiques dès la fin de l'année sur la période mars-décembre 1998. Le turnover était de 30.5%⁵⁸. Il lui a donc fallu analyser la situation et garder la tête froide avant d'entreprendre le redressement du taux de roulement élevé de la régie. La Régie du Rhône a procédé par étapes. A son arrivée, il fallut faire un constat, une évaluation de la situation actuelle de la régie. Bien entendu, des mesures étaient présentes à son arrivée mais elles étaient mal ciblées, mal développées.

A cette époque, il y avait deux entités : la Régie de la Cité SA et la Régie du Rhône SA. Malgré le fait que ces deux sociétés travaillaient main dans la main, il était primordial de niveler la situation administrative des 2 régies. Il fallait uniformiser le tout et rendre l'ensemble, logique et transparent.

4.4.2. Mesures prises au sein de la Régie du Rhône dès 1998

La régie n'avait aucune organisation au niveau des « dossiers personnels ». Dans les archives, impossible de trouver un plan de formation de tel employé, les CV et historique du cursus de l'employé dans la société. La première priorité de Mme Bouchet fût de structurer et organiser les dossiers personnels de façon complète pour constituer un archivage, une traçabilité et une mise à jour optimale.

Sa deuxième priorité était de développer les « procédures d'arrivée de nouveau personnel » au sein de la régie. Ce petit détail s'avère être le point clé d'une bonne gestion du turnover.

« Tout nouvel employé qui arrive doit être pris en charge tout de suite [...] pour une meilleure intégration ».

dixit Valérie Bouchet

⁵⁷ [http://sndmz02e.vd.ch/PROD/nops/nops_actualite_p.nsf/c32b0c1e332a8edec12567fd0037fce4/b9a5579e3cc83f96c1256bc000310d0e/\\$FILE/GRH%20et%20fidélisation.pdf](http://sndmz02e.vd.ch/PROD/nops/nops_actualite_p.nsf/c32b0c1e332a8edec12567fd0037fce4/b9a5579e3cc83f96c1256bc000310d0e/$FILE/GRH%20et%20fidélisation.pdf), pp. 9; 10.

⁵⁸ Voir annexe n°6 : Formulaire « Statistiques du turnover Mars-Décembre 1998 »

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

Ceci sous-entend, une nouvelle organisation de l'accueil qui comprend : la création du livret d'accueil⁵⁹, d'un planning formation initial pour prendre en charge le nouveau collaborateur au niveau administratif⁶⁰, ainsi que de s'assurer que sa place de travail est immédiatement opérationnelle :

- Description de fonction
- Tous les documents administratifs (AVS, LPP, impôts, allocations familiales)
- Son fichier dans le système
- Son badge d'accès
- Son bureau (PC, code d'accès, téléphone...)

La priorité suivante consistait à comprendre pourquoi est-ce qu'un collaborateur quitte la société, car c'est à partir des réponses obtenues qu'un bilan peut être effectué pour comprendre les raisons.

Avant de décrire ces raisons, précisons qu'après calcul du coût de départ d'un collaborateur de la Régie du Rhône SA, les chiffres obtenus s'articulent autour d'un montant de l'ordre de 25'000 à 30'000 francs. Une raison supplémentaire pour que la Direction et les Ressources Humaines prenne les mesures appropriées.

Pour Mme Bouchet, il est important que même si l'employé quitte sa fonction, il reste content, satisfait. Ceci est facilité dans la mesure où son dossier est finalisé le jour de son départ. Son certificat de travail prêt, salaire réglé, formalités administratives et entretiens à jour.

Dès lors, la chose primordiale pour le département RH est de comprendre le pourquoi de ce départ. Un questionnaire⁶¹ de départ fût donc élaboré dans la perspective de pouvoir analyser les causes et de pouvoir proposer des améliorations continues par la suite.

Une fois cette base stratégique mise au point, la Direction et Valérie Bouchet s'est mise à travailler sur différents points que nous allons décrire ci-dessous ⁶²:

Salaires

Comme nous l'avons souligné au point 4.3, la Régie du Rhône a instauré un système de rémunération au rendement pour les courtiers qui travaillent dans la vente. Ce système salarial augmente la motivation de ces derniers.

Dès janvier 2001, la Régie du Rhône a réajusté les salaires, par rapport au marché. De quelle manière ?

⁵⁹ sorte de « bible » de l'employé

⁶⁰ connaissance du bâtiment (code d'accès, prise de contact, etc.), au niveau informatique (code d'accès, utilisation des PGI, utilitaires etc.)

⁶¹ Voir annexe n°7 : Questionnaire : « Votre opinion nous intéresse »

⁶² Voir annexe n°8 : Prestations que la société offre à ses collaborateurs

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

Comme la « Société des régisseurs de Genève »⁶³ qui regroupe toutes les régies signataires, édicte beaucoup de formulaires et autres règlements mais ne possède aucun barème ni précision au niveau salariale, le réajustement des salaires à la Régie du Rhône s'est donc fait par augmentation simple non négligeable pour chacun des employés.

Chaque automne, par rapport au budget décidé, M. Riondel analyse la situation financière. Les départements reçoivent une enveloppe et il reviendra à chaque chef de département, de décider qui seront les personnes augmentées et de quel montant.

Formation (Initiale, Interne et Externe)

Dès son arrivée, le nouvel employé est encadré et suivi pendant sa période d'essai de 3 mois avec un programme de formation initiale personnalisé⁶⁴. L'employé est en fait tributaire de la motivation du groupe dans lequel il est intégré. Un chef de département motivé encadrera et formera d'une façon adéquate le nouvel employé contrairement à certain(s).

Valérie Bouchet fournit un gros effort de suivi et d'encadrement car un employé bien accueilli et bien formé sera plus motivé et signera un contrat après 3 mois d'essai plus facilement que quelqu'un ayant été livré à lui-même pendant ce trimestre.

Puis, la Régie du Rhône porte une attention toute particulière à la formation de ses collaborateurs. Tant en externe qu'à l'interne, le personnel jouit d'un large panel de cours.

A l'externe, l'on retrouve des cours tels que⁶⁵ :

- APGCI
- Accueil téléphonique et spatial
- Management
- Logiciel Photoshop
- RH
- Vente
- Anglais
- Brevet comptabilité
- Fiduciaire / Brevet Fédéral de Gérant / Courtier
- Gestion du temps

Ces cours entraînent évidemment un coût pour la société qui investit de fortes sommes d'argent chaque année pour la formation car les cours sont donnés par des formateurs externes diplômés. Les durées de formation sont variables.

Quant à la formation interne, elle s'articule, pour l'année en cours 2003, autour :

⁶³ Association de professionnels de l'immobilier en Suisse qui regroupe env. 40 membres dont la Régie du Rhône. Il s'agit d'une association d'entreprise signataire d'un code de déontologie qui édicte des formulaires de type : baux à loyer, règles et usages locatifs, règlements du type copropriété et qui possède un système de contrôle sur les états locatifs des régies membres.

⁶⁴ Voir point 4.4.4

⁶⁵ Voir en annexe n°9: Planning de formation Interne/Externe 2003.

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

- De Quorum⁶⁶
- Des connaissances techniques du bâtiment
- De la gestion technique d'un immeuble
- De la formation Qualité
- Outils Bureautiques

A l'interne, ces cours sont donnés, par les personnes les plus compétentes et diplômées variables selon les besoins.

Plan de carrière

La stratégie « RH » de la régie est évidemment très claire. Baisser le turnover au maximum passe aussi par le biais de plans de carrière attractifs pour les employés. La moyenne d'âge étant jeune (cf. point 2.2), il faut éviter au maximum que ces derniers quittent trop vite la régie alors qu'ils viennent d'être formés. La régie doit bénéficier d'un « retour sur investissement » non négligeable et ceci passe évidemment par la fidélisation du personnel.

But : « utiliser » au mieux et le plus longtemps possible le potentiel et les qualités des employés qui sont le capital connaissance, et le savoir-faire de la société. L'objectif étant d'inciter un maximum les promotions internes avant de penser à une solution externe.

Prestations / Liens sociaux⁶⁷

Nous venons de décrire précédemment les mesures entreprises par la Régie du Rhône depuis 1998 pour gérer un turnover qui devenait préoccupant.

Tout d'abord, le « visage social » de la Régie du Rhône a changé dès 2001. Les primes suivantes sont offertes :

- Les primes de l'assurance accidents non-professionnels⁶⁸
- Assurance accident complémentaire (privée & semi-privée)
- Assurance perte de gain – maladie⁶⁹ et accident
- Cotisations à l'assurance maternité

« Sorties de boîte »

Nous pourrions penser, à tort, que les « sorties de boîte » ne sont que superflues et inutiles dans la mesure où, pourquoi devrait-on encore passer du temps avec ses supérieurs et collègues en dehors des heures de travail ?

⁶⁶ Progiciel servant à la gestion immobilière avec des fonctions telles que description complète de l'objet, codification des baux à loyers, baux commerciaux, décomptes et comptes locataires, etc.

⁶⁷ Voir annexe n°10 : Formulaire « Prévention des accidents et maladies professionnels – Promotions de la santé au travail ».

⁶⁸ La loi prévoit 100% de participation de la part de l'employé.

⁶⁹ La loi prévoit 50% de participation des employés.

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

La réponse est que ces sorties entretiennent la culture de la société, une certaine convivialité qui montre aussi le désir de la Direction, de rassembler ses différents départements et équipes pour une journée de bonne humeur, de sport, de curiosité, loin des tracas quotidiens du travail.

Au risque de sortir quelque peu du sujet étudié, il me paraît judicieux d'introduire cette notion de « culture d'entreprise ». L'entreprise porte en soi une qualité invisible, un certain style, un caractère, une manière de faire les choses, qui peut être plus puissante que la volonté de telle personne ou de tel système officiel. Elle englobe les philosophies et idéologies (artefacts)⁷⁰, les valeurs, les croyances, les attentes, les attitudes et les normes communes à ceux qui travaillent dans une organisation⁷¹.

Elle comprend :

- Comportements observés avec régularité entre les personnes.
- Les normes partagées par les groupes de travail.
- Les valeurs dominantes de la société (qualité du service, etc).
- La philosophie de l'entreprise (cf 2.2.).
- Les règles du jeu qu'il faut suivre et respecter pour se faire accepter.
- Le sentiment ou climat qui règne dans l'entreprise (dispositions matérielles des locaux, type de dialogue employé-clients).

Pour conclure, nous observons que les membres d'une organisation ont en commun des croyances et espérances qui génèrent des biens/services, des conversations et autres moyens d'expression verbale, des comportements et des émotions⁷².

Dès lors, il est intéressant de voir que la culture d'entreprise, le style de management des directeurs se retrouve dans le choix des sorties.

Premier exemple, une société ayant une culture d'entreprise focalisée sur le profit et le rendement avec une direction plutôt orientée « sur les tâches » et ayant un style assez autoritaire, choisira plus facilement une ascension à la montagne avec des difficultés variées, sorte de dépassement physique de soi, pousser les employé(e)s à tutoyer leurs limites.

Second exemple, une société avec une culture privilégiant la participation avec une direction axée « relationnel » s'efforcera d'organiser des sorties plus « tranquilles », où la notion de groupe et d'échange intra/inter groupes en ressortira grandie (sortie œnologue, en raquettes etc.).

La Régie du Rhône a organisé et organise différentes sorties : course de karting, sortie en ski-raft, respectivement en septembre et mars 2003, une « journée rafting » le 8 juin 2002, une visite « œnologue⁷³ » le 2-3 novembre 2002, et différentes soirées de fin d'année où se mêlent bon repas, ambiance festive et décontractée et éclats de rire notamment avec le grand rendez-vous annuel à la Revue.

⁷⁰ Stefen Raub, **Gestion des Ressources Humaines**, TP n° 10 : « Disney », 14.06.2002.

⁷¹ Hellriegel, Slocum, Woodman, **Management des organisations**, De Boeck Université, Bruxelles, 1992, pp. 335 à 337.

⁷² Hellriegel, Slocum, Woodman, **Management des organisations**, De Boeck Université, Bruxelles, 1992, p. 337.

⁷³ Science et technique de la fabrication et de la conservation des vins.

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

A travers ces sorties à la Régie du Rhône, l'on constate que les exemples sont à mi-chemin entre le premier exemple et le second. Sans généraliser, ceci laisserait sous-entendre que le management de la régie est aussi exigeant, « autoritaire » que participatif et « relationnel ».

L'on peut donc imaginer que le but recherché par la Direction est de souder ses collaborateurs, de faire en sorte que chacun côtoie son collègue sans préjugés. Une meilleure entente et de meilleures relations entre différentes personnes de différents départements améliorent les rapports professionnels et la productivité peut être la grande « gagnante » de ces activités extra - professionnelles.

Nous verrons par la suite les résultats d'une petite enquête que j'ai menée auprès du personnel où l'on voit clairement que ces sorties sont un moyen de mieux connaître leurs collègues et supérieurs et qu'il s'agit aussi, avant tout d'un plaisir.

Horaire flexible

Les plages horaires bloquées où le personnel doit obligatoirement être présent sont les suivantes :

- de 8h30 à 12h00 et de 14h00 à 17h00 pour répondre à une clientèle toujours plus exigeante et surtout locale (Genève).
- De 7h00 à 8h30 et de 17h00 à 19h00, les plages sont libres et l'aménagement du temps de travail, personnalisable à souhait. Dès 19h00, le système de gestion des présences se bloque et il s'agira aux employés de remplir une feuille d'horaires⁷⁴ pour indiquer l'heure de départ.

Cette liberté permet au personnel de concilier vie professionnelle et vie privée de manière plus adéquate et dynamique.

Puis, le 12 novembre 2002, lors de l'assemblée semestrielle de la Régie du Rhône SA, Bernard Riondel, présenta le projet des 4.5 jours hebdomadaire au personnel présent.

De plus, un des gros efforts de la Régie du Rhône consiste à offrir 5 semaines de vacances et une 6^{ème} semaine pour une ancienneté de 5 ans révolue au sein de la société.

C'est un avantage social indéniable et comme souvent, les employés s'y habituent et ne voient même plus la chance qu'ils possèdent de pouvoir prendre ces 5 semaines.

Confiance, Réciprocité, Conformité et Appartenance

Pour ces 4 notions, la politique de la Régie du Rhône SA met en avant :

- L'Ethique
- La Transparence

⁷⁴ Voir annexe n°11 : Feuille d'absence hebdomadaire. Toutes modifications sur Mobatime nécessitent une « feuille d'absence hebdomadaire » dûment rempli, signée par l'employé et le supérieur.

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

- L'Innovation
- La Convivialité
- Les Compétences

Ces notions interagissent avec chacun de ces trois pôles d'action que sont les clients, les collaborateurs ainsi que les partenaires.

La Régie du Rhône s'efforce en collaboration avec le département « RH », de mettre en place des évaluations, des appréciations annuelles qui seront ensuite suivies dans le temps pour faire évoluer le système de façon dynamique. Par exemple, les entretiens de fin d'année, les entretiens de départ ainsi que les pratiques d'évaluation écrites font partie intégrante de la stratégie « RH » de la Régie du Rhône SA.

La conformité et les compétences sont assurées par une implication dans le recrutement de nouveaux collaborateurs susceptibles de s'intégrer pleinement au sein de la régie et le sentiment d'appartenance est assuré par la prise en considération permanente – dans la mesure du possible et des ressources disponibles – des remarques et idées émanant du personnel.

Autonomie, Responsabilité, Identité et Statut

Pour ce qui est de l'autonomie et de la responsabilité, même si la décision finale appartient à MM. Riondel et Ortiz, chaque chef de département jouit d'une autonomie qui permet à ce dernier d'avoir un poste épanouissant et intéressant lui permettant de responsabiliser ses collaborateurs. La qualité des rapports entre équipes est parfois chaotique mais dans la majorité des cas, la collaboration entre groupes se fait dans l'intérêt de tous.

Quant à la « notion d'identité d'entreprise », les employés de la Régie du Rhône véhiculent et transmettent autour d'eux cet esprit dynamique et fier d'appartenir à cette société et il en ressort un élan d'enthousiasme perceptible à travers les différents départements, d'où la diminution du turnover en question décrit au point 4.1.

A la fin du premier trimestre 2003, sur l'année écoulée le turnover s'est établi à un pourcentage de 18.06⁷⁵. Quant à fin juin 2003, le pourcentage était de 23.6%.

4.4.3. Mise en place des 4.5 jours dès le 1 avril 2003

Ce nouvel avantage social, pour ceux qui le choisissent, contient tout de même des consignes strictes pour qu'il puisse se développer de façon optimale⁷⁶. Tout le monde, quelle que soit sa fonction, a le choix de passer à ce nouveau mode d'horaire⁷⁷.

⁷⁵ Voir annexe n°12 : Statistique 2003 – 1^{er} trimestre ; Graphique des départs sur la moyenne des collaborateurs.

⁷⁶ Voir annexe n°13 : Mail de Valérie Bouchet « Semaine sur 4.5 jours », du 28 mars 2003.

⁷⁷ Voir annexe n°14 : Bernard Riondel, **Séance d'information semestrielle**, 12 novembre 2002.

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

A l'exception de 2 cas :

1. les horaires déjà partiels
2. ancienneté inférieure à un an

Nous parlions auparavant de certaines consignes à respecter. Ces dernières sont :

- Doit être l'après-midi
- Ne doit pas coïncider avec des séances auxquelles le collaborateur doit participer (il pourra être appelé à renoncer à son congé)
- Dans les groupes fonctionnant à 2 ou 3 personnes (gérance, PPE⁷⁸), le ½ jour de congé ne devra pas concerner plus de 1 collaborateur à la fois
- Si le ½ jour coïncide avec un férié, pas de compensation possible
- Le pointage ne change pas
- Les plages de présence obligatoire⁷⁹
- Les déviations téléphoniques doivent être correctement effectuées (professionnalisme et disponibilité envers la clientèle)

Comment est-ce organisé ?

- Base trimestrielle
- Les chefs de département remettent le 15 du mois précédent un début de trimestre aux RH, l'organisation prévue pour les 3 mois à venir : qui prend quel jour ?
- S'en tenir à cette organisation pendant le trimestre
- Permettre une certaine alternance (dynamisme)

L'engouement général fût perceptible⁸⁰ mais l'objectif de la direction était clair : 4.5 jours par semaine oui, mais la charge de travail ne s'en trouve aucunement modifiée et il faut donc toujours faire 40 heures mais en 4.5 jours.

Pour éviter tout abus et jalousie, la direction a pris la peine d'instaurer un tournus trimestriel. Le projet a démarré le 1^{er} avril 2003, ce qui signifie, qu'au 1^{er} juillet, un nouveau planning a été établi pour que ce ne soit pas toujours les mêmes personnes qui prennent les mêmes jours de congé (inutile de préciser que le vendredi après-midi est très prisé).

Les différentes discussions (souvent de couloir) et le questionnaire envoyé par messagerie interne⁸¹ à ce sujet m'ont permis de mettre en lumière une gestion du temps commune.

Certains viennent plus tôt le matin (7h15-7h30) et ne prennent plus qu'une heure de pause à midi et ont un horaire de type :

- 7h30 ⇒ 12h00

⁷⁸ Propriété par étages

⁷⁹ Rappel : 8h30-12h00-14h00-17h00

⁸⁰ 71% des collaborateurs étaient « enthousiastes »

⁸¹ Voir annexe n°15 : Questionnaire destiné à tous les collaborateurs + statistiques issues de ce dernier.

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

- 13h00 ⇒ 17h30

D'autres partent plus tard (18h00 – 18h15) et arrivent toujours vers 8h15 – 8h30.

On obtient un horaire de type :

- 8h15 ⇒ 12h00
- 13h00 ⇒ 18h15

Les horaires de la Régie du Rhône sont assez stricts mais néanmoins assez modulables pour chacun et ceux ayant adhéré au 4.5 jours doivent impérativement organiser leur temps de travail pour faire leurs 40 heures.

L'on peut déjà effectuer une première conclusion sur le fait qu'il appartient à chacun des départements de la régie⁸² de s'organiser et planifier les absences des différents collaborateurs et de gérer de façon optimale cette nouvelle organisation (éviter les jalousies, les changements intempestifs, et les éventuels abus).

Malgré le fait que le département RH soit un mauvais exemple puisque nous ne sommes que trois personnes, c'est le département dans lequel j'ai été affecté et donc le plus à même à être décrit. Il est composé de Mme Bouchet, chef du département et M. Huybrechts, assistant.

Mme Bouchet travaille à 80% et n'est pas concernée par les 4.5 jours tandis que M. Huybrechts, travaille à 100%. Ce dernier a choisi le vendredi après-midi de congé.

Comme je l'ai écrit précédemment, ce département ne nous permet pas d'analyser et d'émettre un avis sur son organisation contrairement à un département comme la gérance qui a une équipe plus étoffée. Il est constitué de 44 personnes⁸³.

L'organisation de la gérance, dirigée par Madame Marie-Claude Gevaux, est structurée en équipe. Chaque équipe est constituée de 3 personnes :

- Un gérant
- Un assistant/assistante technique
- Un(e) assistant(e) administrative

La règle est stricte, il faut en permanence 2 personnes. A chacun des groupes de s'arranger et de s'organiser pour prendre leur demi-journée. Madame Gevaux a responsabilisé son département pour qu'il n'y ait pas de problème de jalousie ou d'abus.

Pour éviter cela, le tournus trimestriel permet une flexibilité bénéfique à chacun et le premier tournus du 1^{er} juillet⁸⁴ s'est bien passé et aucun problème n'est survenu.

⁸² Voir annexe n°4 : Organigramme général

⁸³ Voir annexe n°16 : Organigramme de la Gérance

⁸⁴ rappel : 3 mois après le commencement des 4.5 jours le 01.04.2003.

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

Lors de la mise en place des 4.5 jours au sein du groupe «Gérance », un seul problème est survenu dans un des groupe mais assez rapidement, tout s'est arrangé pour le mieux. Les mots d'ordre sont : respect, tolérance, rigueur.

- *Respect* car si une personne est malade ou en vacances, la personne qui est sensée prendre sa demi-journée, « se sacrifie » exceptionnellement.
- *Tolérance* puisque rien n'est urgent au point de crier au scandale en cas d'absence, l'on peut toujours se débrouiller le lendemain sans pour autant courir à la catastrophe.
- *Rigueur* car chaque employé a l'obligation d'inscrire son absence périodique dans son agenda informatique ainsi que d'activer son « gestionnaire d'absence de bureau » pour que les personnes présentes soient au courant des absences et puissent prendre connaissance de leur emploi du temps.

Marie-Claude Gevaux était assez inquiète de cette nouvelle organisation à adopter mais très vite, elle s'est aperçue que cette demi-journée était un vrai avantage social et que tout ses subordonnés respectent les consignes.

Elle est consciente que la Direction regarde avec attention son département pour la simple et bonne raison qu'elle dirige le plus grand département de la régie.

« [...], j'ai averti mes collaborateurs que si l'organisation des demi-journées échoue chez nous, cet avantage ne va pas être poursuivi alors autant faire les choses correctement pour qu'il n'y ait pas de problèmes ».

Ce nouvel avantage social a aussi engendré quelques situations qui ont été sujet d'incompréhension de la part de certains employés. Selon certaines confidences et autres discussions, certains employés ne comprennent pas pourquoi, lors du week-end de Pâques, les bureaux étant fermés le vendredi 18 avril ainsi que le lundi 21, leur vendredi ou le lundi après-midi de congé a été annulé sans possibilité de compensation.

Autre exemple, le jeudi 12 juin, lorsque a eu lieu la visite des auditeurs de la SGS pour la certification ISO. Les personnes ont vu leur jeudi après-midi de congé annulé puisque le bon fonctionnement de la régie devait être assuré, toujours avec l'impossibilité de le récupérer.

Ces deux exemples démontrent bien que certaines personnes ne comprennent pas totalement le système mis en place et qu'il faut encore un temps d'adaptation nécessaire au bon déroulement de ces demi-journées de congé.

4.4.4. Résultats issus du questionnaire

Voici la présentation des différents résultats et tendances issus du questionnaire que j'ai envoyé par mail à l'ensemble des collaborateurs concernant les 4.5 jours par semaine ainsi que les diverses mesures prises par la Régie du Rhône pour son personnel.

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

A souligner avant tout que le taux de réponse a été très moyen (63%) même si les départs de vacances d'été y sont pour beaucoup. Sur 89 questionnaires envoyés, 56 personnes me l'ont rendu. Cette série de questions⁸⁵ m'a permis de tirer quelques conclusions.

Salaires

Cet aspect professionnel étant particulièrement « tabou » et sensible, je n'ai pas jugé nécessaire d'incorporer de questions faisant référence à la rémunération quand bien même mon questionnaire fût anonyme.

Formation

Les résultats obtenus ne permettent pas de tirer de grandes conclusions. En effet, pour la formation initiale⁸⁶ (à l'arrivée du collaborateur) :

- « excellente » pour 7%
- 23% la trouve « bonne » ainsi que « adaptée » pour 13%
- 18% la trouve « satisfaisante »
- « insuffisante » pour 13% du personnel

Pour la formation interne :

- Excellente pour 5%
- 34% la trouve « bonne » et « adaptée » (15%)
- 22% la trouve « satisfaisante »
- et « inadaptée », 8%

Quant à la formation externe :

- 7% la trouve « excellente »
- « bonne » pour 36%
- 16% la trouve « adaptée »

Soulignons que la formation initiale repose essentiellement sur la volonté et la motivation de l'employé responsable d'intégrer le nouveau collaborateur. La personne « formatrice » est sensée respecter un programme de formation d'environ 15 jours pour la mise à niveau du nouvel employé.

Une bonne partie des gens qui ont répondu que la formation qu'ils ont reçue était insuffisante (13%) et inadaptée (4%), n'ont peut-être pas vu ce plan de formation scrupuleusement respecté par les différentes personnes concernées.

⁸⁵ Voir annexe n°15 : Questionnaire destiné à tous les collaborateurs + statistiques issues de ce dernier.

⁸⁶ Cette formation est en place depuis 1998 seulement.

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

Pour ce qui est de la formation interne, l'on peut remarquer de meilleurs résultats qui, selon Valérie Bouchet sont lié à la motivation :

L'année dernière, la Régie du Rhône a beaucoup insisté sur la formation sur le nouveau logiciel, « Quorum », qu'ils ont installé donc les différents autres cours ont été mis de côté, mais depuis janvier 2003, comme nous l'avons vu auparavant, la formation interne a été renforcée.

Enfin, concernant la formation externe, les résultats obtenus sont proches de ceux de la formation interne toujours, grâce à l'effet « motivation » des employés qui doivent s'impliquer d'une manière plus intense.

Prestations / Liens Sociaux

Au point 4.4.2, nous n'avons pas manqué de souligner les divers avantages sociaux dont bénéficie le personnel de la régie. Les résultats obtenus sont assez paradoxaux. En effet,

- 20% du personnel pense que ces avantages ne sont pas un facteur important.
- 17% prétende que le fait que l'entreprise offre ces prestations est tout à fait normal.

Puis, l'on remarque que :

- 33% en retire un surplus au niveau motivation.
- Pour 12% des employés, c'est une raison pour rester à la Régie du Rhône et une raison de signer à la régie pour 8%.

L'adage :

« Vous leur donner une main, ils vous prennent le bras »,

s'applique très bien. A force de voir ces prestations offertes, améliorées, la majorité des employés ne se rend même plus compte de la chance qu'ils ont. Peu de gens, sous ma rubrique « commentaires positifs ou négatifs », ont mentionné « ces prestations sociales » comme un effort consenti par la régie ! Tout laisse à penser que si une demi-journée de congé passe pour un réel avantage, les prestations LPP par exemple, ne semble pas toucher outre mesure, le personnel.

« Sorties de boîte »

Les sorties du personnel sont toujours un bon moyen pour se rapprocher des gens, mieux connaître les collègues d'autres départements avec qui l'on a moins de contacts professionnels. Sans surprise, ces sorties sont un moyen de détente (23%), une manière de mieux connaître le personnel (44%) ainsi qu'un plaisir (27%). Phénomène isolé, considérer ces activités comme une obligation (7%).

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

Horaire flexible

Etonnamment, les résultats concernant l'horaires flexible sont mitigés. La majorité des employés apprécient les plages horaires bloquées avec une flexibilité avant et après cette plage mais plusieurs ont émis le souhait de modifier cette dernière pour imiter certaines régies qui font un horaire type : 9h00 – 11h30 et 14h00 – 16h30 avec des modifications selon la charge de travail.

Au niveau de la possibilité de récupération des heures supplémentaires, les résultats sont clairs :

- « Excellente » pour 29% du personnel
- « Bonne » pour 30%
- « Moyenne » pour 14%

Toutefois, des questions doivent être posées car :

- 12% des gens trouve la possibilité de récupérer les heures « insuffisante »
- et 14% pense qu'elle est « inexistante »

Les commentaires à ce sujet sont souvent les mêmes :

« Il ne me semble pas possible de récupérer mes heures supplémentaires »

« Il m'est impossible de récupérer mes heures supplémentaires, l'organisation du département ainsi que la charge de travail actuelle, m'en empêche. »

Comme le souligne Valérie Bouchet, il faut trouver un juste milieu. Si l'on instaure la fin de journée à 16h30, les gens voudront ensuite partir à 16h00. La permanence téléphonique clientèle doit être opérationnelle jusqu'à 17h00. Le risque est de voir des départements désertés est grand car l'envie de quitter son poste tôt l'est tout autant.

Commencer à 9h00, ne pose pas de problème apparent mais une personne arrivant à 9h00, ne sera que complètement immergée dans son travail que 30 à 40 minutes plus tard. Difficile dès lors, de faire 40h par semaine dans ces conditions.

Quant aux 5 semaines de vacances les résultats sont les suivants :

- 73% trouvent cet avantage « Excellent »
- 25%, « Bon »

Pour la 6^{ème} semaine :

- 69%, « Excellent »
- 25%, « Bon »

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

Au sujet des 4.5 jours hebdomadaire

Sur le taux de retour total de questionnaire (56 personnes), 31 personnes, donc 55%, ont adhéré au 4.5 jours par semaine.

Les premières tendances à souligner sont que :

- Sur 56 personnes, 47% sont des célibataires et la majorité profite de cette ½ journée de libre pour leurs loisirs et hobbies tandis que les gens mariés (46%) la dédie à leur famille.
- Sur les 55% d'adhérents précités, 48% ont choisi le vendredi après-midi pour obtenir un week-end « prolongé » tandis que le mercredi est aussi prisé (19%) à cause des congés scolaires.

Il est intéressant de noter que tant les adhérents (55%) et les non-adhérents (45%) au 4.5 jours ont accueilli ce projet avec « enthousiasme » avec 71% et 91% veulent continuer avec ce mode d'horaire plus flexible car ils en sont contents (46%).

Malheureusement, il ne sera pas possible de voir sur le moyen terme, la nouvelle tendance du turnover (à la hausse ou à la baisse) avec l'impact des 4.5 jours. Ce nouvel aménagement va-t-il permettre à la Régie de conserver son personnel ? Faire 9h00 par jour pour ceux qui ont adhéré à ce mode d'horaires, n'est-ce pas trop ? Va t'il y avoir des abus ou des problèmes organisationnels sur le court/moyen terme ? Autant de réponses qui nécessiteraient une nouvelle étude dans 1 année, voir 2 ans.

Les autres efforts de la Régie du Rhône

Sur les 56 personnes qui ont répondu,

- 39% trouve « excellent » et « bon », la possibilité de travailler en temps partiel
- 61% apprécie l'accès à une logistique et informatique moderne
- 62% trouve « excellent », la fermeture de fin d'année pour pouvoir faire le pont
- 79% apprécie beaucoup les boissons offertes et 40% apprécie les cafétérias à disposition.

Force est de constater que ces avantages sociaux et les efforts de la régie pour ses employés, engendrent un esprit positif et que 47% du personnel prend cela comme un élément motivant à faire une longue carrière au sein de la régie.

Nous disions, dans le préambule, qu'un département « RH » se doit d'être dynamique ainsi qu'évolutif et en perpétuelle remise en question. Ces résultats nous le prouvent car même si les gros efforts de « rétention du personnel » consentis par la régie ont porté leurs fruits – un turnover en baisse de 31.6% au 31.12.2001 à 23.6% au 30.6.2003 - l'on constate que les choses continuent d'évoluer et que de nouvelles idées et mises au point sont nécessaires pour stabiliser le turnover de l'entreprise.

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

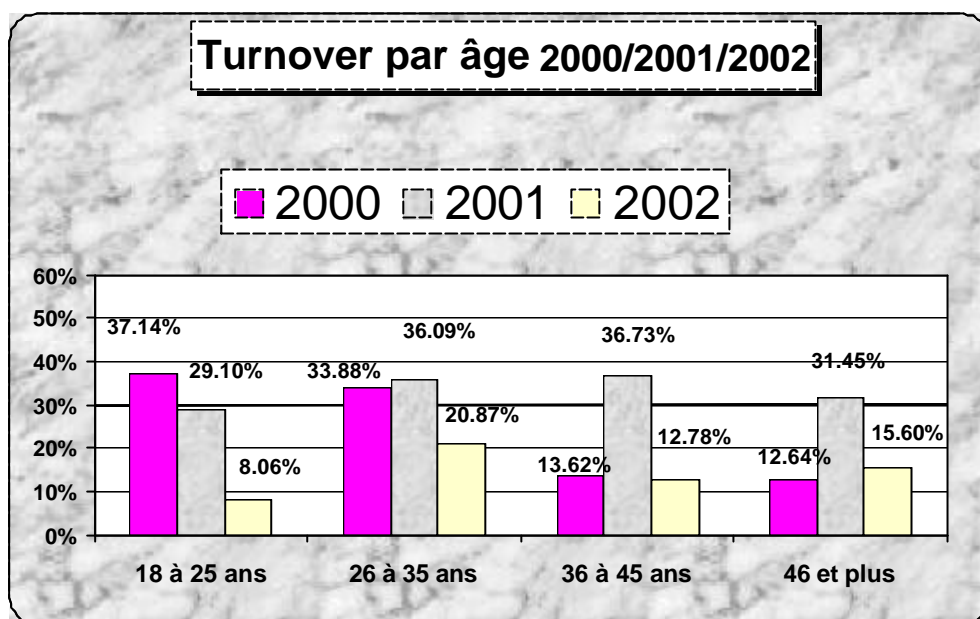


FIG. 8 : Turnover par âge pour les années 2000/2001/2002

Pour illustrer un peu plus ces conclusions et compléter l'analyse du taux de roulement du personnel de la régie, voyons maintenant la figure 9, où le graphique présent nous laisse clairement imaginer qu'un personnel « jeune » a comme principale préoccupation le salaire et les jours de vacances. Les chiffres que l'on peut observer ci-dessus montrent que le turnover au niveau des 18-25 ans est en très nette baisse et que les tendances se vérifient aussi dans les autres tranches d'âge.

Le réajustement des salaires en janvier 2001 ainsi que la 5^{ème} semaine de vacances a permis de réduire le turnover pour arriver à de très bons résultats en 2002.

Manquent encore à l'appel les statistiques de 2003, pour vérifier l'impact des 4.5 jours sur le turnover.

4.4.5. Situation fin 2003 au niveau du turnover

Malheureusement, il m'est impossible de montrer le possible effet de cet aménagement horaire au niveau baisse du turnover. Le pourcentage de rotation du personnel à fin juin 2003 est de 23.6% mais pour observer une tendance, il faudrait analyser les résultats en avril 2004.

Une chose est certaine pour Valérie Bouchet :

« Les employés ne resteront pas plus à la régie juste pour la demi-journée de congé ou les 5 semaines de vacances. Nous devons continuer à travailler sur des aspects implicites pour améliorer « la work/life » des employés »

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

4.4.6. Mesures à prendre pour le futur

A l'avenir, la Régie du Rhône SA va continuer à mettre l'accent sur la formation. En améliorer constamment la qualité, la variété et l'accessibilité. Assurer une formation initiale rigoureuse avec une vue d'ensemble toujours plus transparente.

Etant donné sa politique sociale supérieure à la moyenne, continuer à améliorer la « work/life balance » de ses employés va être une des priorités du département « RH ».

En résumé, faire en sorte que les employés aient envie de rester à la régie et que la relève potentielle soit attirée par les prestations professionnelles et sociales de celle-ci.

« [...] une entreprise moderne se doit d'être flexible et dynamique pour adapter ces mesures sociales aux besoins toujours changeants et évolutifs des collaborateurs. »

dixit Enrique Ortiz

4.4.7. Conclusion

Pour conclure cette deuxième partie, il n'existe pas de remède miracle pour diminuer le turnover d'une entreprise, pas de solution toute faite. Il est néanmoins primordial de suivre les quelques étapes que nous avons décrites au point 4.1 : Analyse du roulement, Identification, Calcul, Plan d'action.

Ce travail est avant tout un travail d'observation. Le côté théorique permet d'avoir une vue d'ensemble sur ce qu'est le turnover et surtout pourquoi ce turnover. Il offre des esquisses de réponses et de solutions multiples et variées sans pour autant, donner une formule miracle.

En parallèle, la partie pratique sur la Régie du Rhône SA, permet de prendre connaissance des diverses mesures que cette société de la place genevoise a mis au point pour diminuer son taux de roulement de 30.5% à 23.6% au 30.6.2003.

L'on a décrit des mesures telles que la réévaluation des salaires, la formation interne et externe, les différentes prestations sociales en passant par des aspects plus implicites comme les sorties de boîtes, les horaires flexibles ou les plans de carrière. Sans oublier des mesures plus secondaires (réorganisations administratives, notions fondamentales de la société, système Qualité), qui donnent la possibilité à la Régie, d'être à l'avant-garde dans le domaine social et organisationnel et surtout, qui donnent l'envie aux gens, de rester ou de venir travailler à la Régie du Rhône SA.

La présentation des différents résultats issus de mon questionnaire - envoyé à l'ensemble de la régie - que vous avez pu lire au point 4.4.4, sont très révélateurs et ces derniers sont forts intéressants.

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

Gardons à l'esprit que le secteur dans lequel évolue la société est une donnée primordiale. Un % élevé de roulement de personnel peut s'avérer être bénéfique pour une société de « Fast Food » tandis qu'une entreprise familiale devra s'en préoccuper au plus vite.

Concrètement et succinctement, la Régie du Rhône SA a, lorsque son taux de roulement atteignit les 30.5%, procédé à une réforme et amélioration au niveau de la formation tout en ajustant les salaires. Au niveau social, beaucoup d'avantages sont proposés et tout est en place pour conserver à long terme le capital humain de la régie.

Puis avec le démarrage des 4.5 jours/semaine, c'est un nouveau pas qui est franchi dans le but d'améliorer la « work/life » balance des employés. Les gens aménagent et organisent leur plan de travail et bénéficient de plus de temps libre à consacrer à leur famille, loisirs ou hobbies.

Dès lors, conclure que c'est uniquement grâce à ceci que les gens restent plus volontiers, c'est un pas que je ne franchirais pas mais comme, mi-2003, le turnover est de 18.06%, il est indéniable que les efforts ont porté leurs fruits.

PARTIE III

Cette ultime partie décrit les tâches auxquelles j'ai été affecté pendant mon stage. Elles ne se limitent pas au département « RH » mais englobent aussi des tâches pour le « Juridique », la « Comptabilité » et le « HelpDesk ».

5. Tâches effectuées

Il me paraît judicieux de souligner le fait que, de part mon statut de « stagiaire universitaire », je n'ai pas eu accès aux informations confidentielles de la Régie du Rhône. Ceci sous-entend que je n'ai pu effectuer réellement le travail inhérent d'un employé RH. Néanmoins, un grand nombre de tâches m'a été confié au niveau RH, juridique ou informatique (Helpdesk).

Voici de brèves descriptions quant aux diverses tâches effectuées pendant cette période de 6 moi et leur niveau d'intégration dans l'organisation.

5.1. Description de fonction

Dès le 1^{er} avril 2003, Cédric Huybrechts, assistant RH et moi-même, avons été chargés de nous occuper de la mise à jour informatique des descriptions de fonction pour être à jour au niveau des dossiers « personnels » et de plus être en adéquation avec la norme ISO 9001 : 2000⁸⁷. Pourquoi ?

Dans le cadre de la certification ISO les critères seront essentiellement issus des améliorations RH, d'où la nécessité d'être à jour. Comme nous l'avons déjà relevé auparavant, toute fonction dans l'entreprise n'est ni simplement un poste, ni le résultat des actes d'une

⁸⁷ La re-certification a eu lieu les 12-13 juin 2003.

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

personne, mais l'interaction entre ces deux aspects touchant aux RH. Si la description de fonction comprend les capacités nécessaires et souhaitables pour remplir la fonction en question, l'entreprise pourra solliciter plus aisément ses collaborateurs et leur proposer des plans de carrière et de promotions internes auxquels ils n'auraient jamais pensé d'eux-mêmes⁸⁸.

Indirectement, tout laisse à penser qu'une entreprise, désireuse de faire baisser son taux de turnover, songera fortement à établir des descriptions de poste en adéquation « parfaite » avec le poste.

Ce fût un travail de longue haleine car il a fallu :

- imprimer un exemplaire pour chaque collaborateur (ndrl. 90 au sein de la Régie du Rhône)
- les distribuer en demandant de les corriger, de les faire viser par le supérieur et l'employé lui-même et de nous les faire parvenir dans les plus brefs délais.
- les corriger et les imprimer en trois exemplaires.
- les redonner pour dernière vérification et les faire tous signer une nouvelle fois par le supérieur et l'employé.
- une fois reçus, ils seront re-corrigés si nécessaire et sinon, deux exemplaires reviennent au département RH et un exemplaire à l'employé.
- la version définitive sera transmise à la responsable « Qualité », Mme Ryckeboer pour une mise à jour, cette fois-ci, sur l'Intranet de la société.

Comme nous pouvons le constater, c'est un travail très administratif, fastidieux et assez long qui demande une bonne coordination et une logique de travail. Il faut aussi souligner le fait qu'il m'a été souvent difficile de gérer ceci de part mon statut de stagiaire et que relancer des responsables de département ou des employés au sujet de leur description de poste alors qu'ils avaient d'autres préoccupations en tête, ne fût pas chose aisée. Il m'a fallu faire preuve de patience à certains moments, de persévérance ainsi que de force de persuasion comme en témoignent quelques uns de mes mails⁸⁹.

5.2. Courrier-réponse aux candidatures

N'oublions pas un des rôles premiers des RH, qui est de repérer et recruter des individus qui, dans un certain sens, correspondent à la culture de l'entreprise⁹⁰. Il est évident que la Régie du Rhône, dans le cas des apprentis par exemple, cherchera une jeune personne dynamique, responsable et motivé(e) qui sortira promu(e) du CFC, orientation immobilière.

Puis, dans le cadre d'embauche de personnel fixe, il s'agira, comme nous l'avons mentionné au point 3.3, de trouver les bonnes personnes pour les places adaptées.

⁸⁸ Gilbert J.B. Probst, Jean-Yves Mercier, Olivier Bruggimann, Aïna Rakotobarison, **Organisation et Management**, Editions d'Organisation, Tome I Paris, 1997, p. 91.

⁸⁹ Voir annexe n°17 : 2 mails datés du 12 juin et 17 juin 2003.

⁹⁰ Hellriegel, Slocum, Woodman, **Management des organisations**, De Boeck Université, Bruxelles, 1992, p. 342.

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

5.3. Gestion horaire avec Mobatime

Par le biais de ce logiciel, il est aisé d'entrer, de modifier ou de justifier des pointages pour diverses raisons :

- oubli de badge
- rendez-vous privés (médecins, dentiste)
- vacances

L'on imprime, chaque fin de mois, la grille des horaires par employé, par département, ce qui permet d'archiver toutes ces données pour vérification et contrôle tant par le chef de département que pour le collaborateur lui-même.

5.4. Classement et archivages dans les dossiers personnels

Durant le mois de juillet, le département « RH » se devait d'être réorganisé au niveau des dossiers personnels des ex-employés qui ont quittés la régie ces trois dernières années. Les archives de 1995 à 1998, ont été classées à la cave et celles de 2000 à 2002, ont pris leur quartier dans le bureau de Valérie Bouchet.

Cette tâche peut paraître futile ou dénuée d'importance mais le classement est la chose primordiale dans une entreprise surtout dans un département qui gère des dossiers de ses employés ou anciens employés.

«Un dossier mal classé est un dossier perdu »

M. Clerc, Administrateur de la société Ritschard Transport SA

La prescription est de 10 ans pour la conservation des dossiers car à tout moment, un ancien collaborateur peut demander des détails concernant sa prestation libre-passage par exemple et la recherche de l'information doit se faire de façon rapide et efficace. Un tableur nous a permis de mettre au point un tableau de tous les départs depuis 1993 qui assistera les recherches par :

- nom
- date de sortie
- n°archive

5.5. Etablissement de documents divers

Evidemment, l'on n'échappe pas aux tâches dites « administratives » par la rédaction de :

- PV
- Tableaux de formation interne / externe

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

- Lettre-type pour courrier de demande d'emploi (apprenti, concierge, employée de bureau...)
- Modification de description de poste

5.6. Diverses tâches pour le département « Juridique »

- Diverses tâches effectuées : pièces de charge pour départ d'immeuble, correspondance aux locataires, aux propriétaires, contrôle des états locatifs

5.7. HelpDesk⁹¹ (mettre mails gestion horaires)

J'ai assuré l'assistance HelpDesk, dès début juin, concernant une option « Gestionnaire d'absence de vacances » dans le logiciel d'agenda informatique de chaque utilisateur. Pour toutes questions ou problèmes que les employés auraient pu avoir lors de la configuration de ce message, je me tenais disponible. J'ai envoyé 2 mails de rappel et ai fait, une quinzaine de « dépannage » durant la période estivale. L'importance de cette manipulation est grande puisqu'elle permet d'informer tant l'interne que l'externe d'une absence pour motif de vacances.

5.8. Au département « Gérance », dans le groupe « Assurance »

J'ai effectué l'archivage de ces 10 dernières années des immeubles assurés qui étaient en fin de mandat, que la régie ne gérait plus. Cette tâche s'est déroulé du 21 au 25 juillet 2003.

5.9. Au département « Locaux Commerciaux »⁹²

Du 28 juillet au 11 août, j'ai assuré l'intérim de Mme Hagen, absente subitement pour raisons privées. J'ai dû assurer la visite de clients, intéressés à visiter certains locaux commerciaux⁹³ que la régie gère ou qu'elle possède en mandat de courtage, ce qui sous-entend :

- Visiter les lieux avant l'arrivée des clients pour prendre connaissance d'un minimum de détails concernant les locaux en question.
- Assurer le suivi sur informatique.
- S'occuper de tous les appels ayant trait aux locations commerciales.

Le caractère attirant de ce remplacement est qu'il a été soudain et j'ai, très rapidement, improvisé et appris « sur le tas » pour être autonome immédiatement.

Heureusement, du 4 au 11 août, Mme Rodriguez est revenue de vacances et, travaillant à 50% aux « locaux commerciaux », elle a pu m'aider et me conseiller grâce à son expérience qui me fût précieuse.

⁹¹ Voir annexe n°18 : Mail envoyé par mes soins, à toute la régie, pour assister la configuration du Gestionnaire d'absence du bureau (vacances, 1/2 journée de congé...)

⁹² Pour information, mon bureau se trouvait en face de celui de Mme Hagen pendant ces 6 mois de stage. Je me suis donc gentiment intéressé à son travail et à ses fonctions. J'étais une solution pour effectuer son « remplacement » partiel.

⁹³ ndlr. Bureaux, Arcades, Dépôts etc.

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

5.10. Département « Comptabilité » en août 2003

Assurer le remplacement à temps plein de la responsable du classement au service « Comptabilité » pour tout ce qui touche:

- Les décomptes immeubles⁹⁴
- Les décomptes chauffage⁹⁵
- Tous les documents de la « Comptabilité Générale »
- Mise sous pli de rappels divers

Cette tâche requiert application et concentration car à tout moment, un propriétaire d'immeuble peut demander un document bien spécifique et l'on doit être à même de le renseigner dans les plus brefs délais, d'où l'importance de classer méthodiquement les documents relatifs au « immeubles » au « chauffage », les « journaux de la comptabilité générale » et les documents bancaires qui sont, de toute manière aussi envoyés tous les 31 décembre ou 30 juin.

6. Cours / Séances suivis

En date du 8 mai 2003, j'ai participé à une séance sur « la formation système MGT de la qualité », donnée par Mme Ryckeboer. En annexe 19, la feuille d'inscription interne avec mon nom et la tranche horaire choisie. Quant aux autres formations, du fait de mon statut de « stagiaire temporaire », je n'avais pas accès aux différentes possibilités de formation.

7. Avis personnel

Ces 6 mois passés à la Régie du Rhône SA en tant que stagiaire temporaire au département « RH » m'a donné un aperçu assez global du fonctionnement d'une régie. Les différents processus et procédures entre départements (Gérance, Location commercial, Comptabilité, RH), la manière dont ces derniers collaborent et doivent s'échanger les informations et les dossiers.

Les différentes possibilités que la Régie exploite pour générer des cash flows et des bénéfices, notamment les honoraires perçus pour les prestations qu'elle met à disposition de ses clients, ses différents portefeuilles d'immeuble sous gérance.

⁹⁴ Le décompte immeuble concerne le ou les propriétaire(s) de l'immeuble.

Généralement il intervient au 31.12 de chaque année. Dans ce décompte il y a tous les produits encaissés (loyers) et les charges payées (travaux, contrat entretien et honoraires régie). Il en résulte un solde soit en faveur du propriétaire soit en faveur de la régie.

⁹⁵ Le décompte de chauffage concerne le locataire.

Il intervient une fois par année soit au 30 juin, soit au 30 avril (comme la plupart des régies à Genève).

Il concerne les locataires qui paient, en plus de leur loyer, des charges de chauffage/eau chaude chaque mois.

Dans ce décompte, il y a les charges de chaufferie imputables aux locataires (mazout ou gaz, ramonage, entretien installation de chaufferie). Ces frais sont ensuite répartis à l'ensemble des locataires présents dans la saison en fonction d'une clé de répartition.

⁹⁵ Voir annexe n°19 : Inscription à la séance Qualité pour le 8 mai 2003.

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

M'occuper du classement de la « Comptabilité » 1 mois durant, m'a permis de maîtriser un peu mieux en détail le système comptable de la régie ainsi que les différents documents transitant au département précité.

8. Enseignements retirés

Ce stage ne constituait pas ma première expérience professionnelle puisque depuis l'âge de 16 ans, j'ai accumulé les stages d'été dans une banque de la place et un poste en temps partiel de vendeur informatique en parallèle à mes cours dans une entreprise de distribution pendant presque une année en 2002-2003. Néanmoins, le fait d'être à 100% à sa place de travail pendant une période de 6 mois, fut une belle opportunité de mieux se rendre compte de la vie professionnelle qui nous attend, nous étudiants.

Ce qui m'a le plus marqué, est le respect rigoureux de la hiérarchie de la société. C'est quelque chose qui semble logique mais une fois à l'intérieur, il est difficile de toujours comprendre les rouages du métier et de ces artefacts.

Puis, l'on pourrait penser que tous les départements travaillent constamment main dans la main pour garantir le succès des processus avec le sourire. Après quelques temps, l'on remarque les personnes qui ne s'apprécient pas toujours beaucoup, les tensions entre départements. Essayer de comprendre comment les gens évoluent dans la société et entre eux, fut très intéressant dans la mesure où, mon statut de stagiaire me permettait d'être « neutre ». Peut-être la diversité des locaux (2 bâtiments distincts de 4 étages chacun) ne facilite pas les contacts entre les employés qui ont une communication, pour la majorité, impersonnelle, parsemée de mails et d'appels téléphoniques.

Pour ce qui est des prestations sociales de la régie, les mesures prises depuis 1998 semblent ciblées et en adéquation avec les classes d'âge des employés de la régie. Une équipe avec une moyenne d'âge d'approximativement 30-35 ans, est souvent très réceptive à des avantages du type 4.5 jours par semaine ou 5 semaines de vacances plutôt qu'à une bonne couverture 2^{ème} pilier. Les gens désirent des choses concrètes, palpables et se voir attribuer une demi-journée de congé comme avantage, reste source de motivation.

Personnellement, si l'occasion se présentait, je ne pense pas que j'adhérerais à cet avantage. Premièrement, car je préfère une semaine de travail équilibrée avec un long week-end plutôt qu'une demi-journée (l'après-midi) où peu de choses sont réellement organisables, si ce n'est, différents rendez-vous personnels.

Puis, parce qu'il faut quand même se démener pour faire 40 heures par semaine et en étant organisé pour ne pas se laisser étouffer par le travail, il est raisonnable d'effectuer 9 heures par jour, ce qui reste passablement difficile au niveau stress et fatigue.

Un chose qui m'a beaucoup surpris en bien, cela a été de voir certains postes réputés « difficiles », standardistes, secrétaires, réorganisés en mi-temps, une personne travaille tous les matins et est remplacée les après-midi par son/sa collègue. Ce qui permet de conserver ces employés car ils peuvent organiser vie privée – vie professionnelle à leur guise sans que leur

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

charge de travail ne les démotive. Et le résultat est net : ces personnes, à qui la Régie a proposé cet aménagement, sont contentes et ne parlent plus de quitter la société.

Quant à la formation et à la possibilité de faire carrière au sein de la Régie, là encore, les possibilités sont grandes. La formation, très éclectique, permet à chacun des employés de bénéficier d'un large panel de cours de formation, donnant la possibilité de toujours actualiser ses connaissances par le biais de cours internes ou externes. Pour les plans de carrière à la Régie, comme dans beaucoup de sociétés, les qualités et aptitudes sont remarquées et en démontrant sa valeur et sa motivation, gravir les échelons n'a rien d'impossible.

Pour conclure ce travail, j'ajouterai que, les chiffres en attestent, la Régie du Rhône SA a réussi à faire baisser ton taux de turnover de façon radicale mais qu'il serait dangereux qu'elle s'endorme sur ses lauriers. Dans une année ou deux, l'engouement des 4.5 jours et demi sera sûrement passé et les employés s'attendront à un autre avantage tout aussi motivant et attirant. Le système doit rester flexible et surtout dynamique pour pouvoir s'adapter à l'évolution des besoins des collaborateurs.

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

9. Bibliographie

Entretiens

Avec Valérie Bouchet, Fondée de Pouvoir, Responsable « RH », le 8 juillet 2003.

Avec Marie-Claude Gevaux, Directrice et Responsable du département « Gérance », le 14 juillet 2003.

Avec Bernard Riondel, Administrateur Délégué, le 29 juillet 2003.

Avec Enrique Ortiz, Administrateur Délégué, le 5 septembre 2003.

Dossiers & Sites internet

www.iop.unibe.ch/Dateien/referate/Pr%C3%A9s_Lausanne_03.12.2002.ppt
Norbert Thom, **Exposé sur la fidélisation des collaborateurs clés**, Université de Berne, 3 décembre 2002.

www.fsa.ulaval.ca/personnel/grisej/publications/1997-013.pdf
Jacques Grisé, Jacques-Yvan Asselin, Frédéric Boulianne, Alain Lévesque, **Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable**, Université Laval, dernière mise à jour : avril 1997, pp. 1, 2, 5, 7, 8, 10.

<http://www.kmobrief.be/pmekmo/site.nsf/0/2f9707d695a16e74c1256ab80061455a?OpenDocument>
LettrePME, **La rétention du personnel : terme en vogue ou réalité ?**, n°75, 06/01/2001, pp. 1, 2, 3.

<http://www.ntm.qc.ca/vol4no1.html>
Dossier recrutement et rétention du personnel, Archives, Vol. 4 No 1, 2002.

<http://www.statcan.ca/francais/freepub/71-584-MIF/71-584-MIF01001.pdf>
Norm Leckie, Les Associés de recherche Ekos, André Léonard, Julie Turcotte et David Wallace, Développement des Ressources humaines Canada, **Pratiques de ressources humaines : Perspectives des employeurs et des employés**, n° 71, Canada, 2001, pp. 24, 25, 35-39, 40, 41, 47, 48.

www.Web.cplq.org/infocanada_fr/mercer.htm#Coûts
Conférence de Marc Chartrand, **Le recrutement et la rétention du personnel-clé dans le domaine des technologies de l'information**, Société Conseil Mercer, 16 juin 1999.

www.clicemplois.net/grh/guy_delisle.html
Guy Delisle, **Gestion de la performance des cadres supérieurs**, Alcan inc.

www.csdccs.edu.on.ca/publications/documentation/propos_de_Marcel/proposv3n8.pdf
Marcel O. Brad, **Satisfaction au travail et rétention du personnel**, CSDC-Centre Sud, Année 3, numéro 8, Novembre 2002.

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

www.fedecegeps.qc.ca/qui_sommes_nous/pdf_excellence_2002/14_alain_gosselin.pdf
Alain Gosselin, **Les meilleurs employeurs : quelques suggestions utiles pour les collègues**, HEC Montréal.

www.web.cplq.org/infocanada_fr/mercier.htm#Coûts
Marc Chartrand, **Le recrutement et la rétention du personnel-clé en TI**, 1998.

[http://sndmz02e.vd.ch/PROD/nops/nops_actualite_p.nsf/c32b0c1e332a8edec12567fd0037fc_e4/b9a5579e3cc83f96c1256bc000310d0e/\\$FILE/GRH%20et%20fidélisation.pdf](http://sndmz02e.vd.ch/PROD/nops/nops_actualite_p.nsf/c32b0c1e332a8edec12567fd0037fc_e4/b9a5579e3cc83f96c1256bc000310d0e/$FILE/GRH%20et%20fidélisation.pdf)
C. Hirsch, L. Firoben, CCRH, Atelier « Gestion des RH et fidélisation du personnel », 17.04.2002.

Littérature

Hellriegel, Slocum. Woodman, **Management des organisations**, De Boeck Université, Bruxelles, 1992, pp. 335 à 337, 342, 365 à 367.

Gilbert J.B. Probst, Jean-Yves Mercier, Olivier Bruggimann, Aïna Rakotobarison, **Organisation et Management**, Editions d'Organisation, Tome I, Paris, 1997, pp. 48 à 50, 73 à 82, 90 à 92, 588 à 590.

Enseignements / Cours

Stefen Raub, **Gestion des Ressources Humaines : TP n° 1**, 15.03.2002

Stefen Raub, **Gestion des Ressources Humaines : TP n° 10**, 14.06.2002

Gilbert J.B. Probst, **Cours d'Organisation I**, 25.01.2001

Rapports

Norbert Thom, Vera Friedli, **Rapport de travail n°63, Fidélisation des collaborateurs, Etudes de cas sur un groupe de personnes identifiées comme High-Potentials**, Institut pour l'Organisation et le Personnel de l'Université de Berne, novembre 2002, pp. 2, 3.

Département de l'Economie, de l'Emploi et des Affaires Extérieures, **Comparaisons internationales**, 9^{ème} Edition, Septembre 2001.

Sites Internet

<http://www.regierhone.ch/>
Site officiel de la Régie du Rhône

<http://www.sr-ge.ch/>

Site officiel de la Société des Régisseurs de Genève 

<http://www.statistik.admin.ch/>
Office fédéral de la statistique

www.geneve.ch
Site officiel de l'Etat de Genève

*La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998.
Turnover excessif, comment gérer ?*

10. Annexes

1. Mail à/de :
 - a. M. Yves Flückiger, Professeur à l'Université de Genève
 - b. M. Thom, Professeur de Ressources Humaines à l'Université de Berne – Mme Regine Moser, assistante de M. Thom.
 - c. M. Morin Hannelore de l'Office Cantonal de l'Emploi
2. Tableau d'évaluation moyenne globale au 30.06.2003
3. La charte « Qualité » au 12.11.2002
4. Organigramme général
5. Enquête anonyme de satisfaction des collaborateurs + graphiques issus de cette dernière au 17.11.00 et statistiques départs 2002
6. Mouvement du personnel de mars 1998 à décembre 1998
7. Formulaire « Votre opinion nous intéresse »
8. Prestations sociales à la Régie du Rhône
9. Planning « Formation Interne et Externe 2003 »
10. Prévention des accidents et maladies professionnelles
11. Formulaire « Feuille d'absence hebdomadaire »
12. Mouvement du personnel au 1^{er} trimestre 2003
13. Mail de Valérie Bouchet sur les 4.5 jours
14. Séance d'information semestriel de Bernard Riondel
15. Questionnaire envoyé aux employés fin juin 2003 + statistiques qui en découlent
16. Organigramme du département « Gérance »
17. Mails envoyés aux collaborateurs au sujet des descriptions de poste
18. Mail envoyé à l'ensemble de la Régie du Rhône SA pour le « Gestionnaire d'absence du bureau »
19. Inscriptions à la séance Qualité du 8 mai 2003
20. Plan du travail

