

Ressources humaines (<http://veilletourisme.ca/category/ressources-humaines/>)

11 Avr. 16

FIDÉLISATION DES EMPLOYÉS, ET SI ON COMMENÇAIT PAR LES SUPERVISEURS?

Les superviseurs talentueux sont de plus en plus difficiles à attirer et à conserver. Et si on faisait d'une pierre deux coups en les soutenant mieux?



La qualité de la supervision a un effet direct sur l'engagement des employés. Une bonne relation de supervision permet de diminuer le **taux de roulement et de fidéliser le personnel** (<http://veilletourisme.ca/2007/09/14/taux-de-roulement-et-fidelisation-du-personnel-deux-betes-noires-du-tourisme/>) de première ligne, les bêtes noires du tourisme. Confrontés à des exigences toujours plus grandes et des environnements plus complexes, les superviseurs doivent composer avec un **rôle en pleine mutation** (<http://veilletourisme.ca/2015/10/06/le-superviseur-un-role-en-mutation/>). C'est pourquoi il s'avère si important de leur apporter le support nécessaire à l'accomplissement de leur mission.

LA RELATION AVEC SON SUPÉRIEUR

La firme de développement organisationnel **Alia Conseil** (<http://www.aliaconseil.com>) a étudié le phénomène des travailleurs qui prennent la décision de démissionner. « À la question à savoir pourquoi ils quittaient leur emploi, la réponse invoquée était leur supérieur immédiat », précise la présidente Catherine Privé. « On choisit une organisation pour sa réputation, les avantages et les conditions offertes. On quitte un patron parce qu'on est déçu pour plusieurs raisons, entre autres, le manque d'encadrement ».

L'inverse est également vrai, une relation positive avec son supérieur immédiat peut créer de l'engagement. Les employés construisent leur lien avec l'entreprise (soit les bases de la fidélisation) à travers une relation réussie avec leur supérieur. Les attributs d'un **bon patron** (<http://veilletourisme.ca/2014/02/11/de-patron-a-leader-astuces-pour-ameliorer-le-leadership/>) sont nombreux, mais c'est la qualité du soutien qu'il apporte à son équipe qui serait son plus grand atout. Pourquoi? Selon la théorie du « donnant-donnant » que l'on peut appliquer à cette relation professionnelle : les supérieurs qui soutiennent volontairement leurs employés, créent le désir de redonner à l'organisation.

Mais revenons à nos superviseurs de première ligne. Ceux-ci sont également des employés, ils ont donc besoin d'être bien encadrés pour pouvoir soutenir adéquatement leurs troupes. Aujourd'hui, on attend des superviseurs qu'ils se comportent en coach. On doit donc s'assurer qu'ils ne se retrouvent pas dans la situation paradoxale du cordonnier mal chaussé.

BRISER L'ISOLEMENT

Les nouveaux chefs d'équipe sont soumis à une grande pression : ils doivent prouver qu'ils peuvent rapidement être productifs, et ce, sans préparation. Dans ce contexte, pas étonnant qu'ils fassent tout pour paraître à la hauteur de la situation et ne pas afficher leur vulnérabilité.

Souvent recrutés à l'interne, les superviseurs doivent aussi développer une nouvelle relation avec leurs anciens confrères de travail et établir leur crédibilité. Comme ils ne sont pas non plus membres de la direction, ils peuvent se sentir isolés et avoir plus de difficulté à combler leur besoin d'appartenance. Pour toutes ces raisons, il est préférable de parer ces embûches et de prévoir des moments d'échanges, afin que le chef d'équipe puisse obtenir de l'aide et apprivoiser son nouveau rôle.

ACCROÎTRE LE SENTIMENT DE CONTRÔLE

Selon une **étude du CQRHT** ([#http://cqrht.qc.ca/wp-content/uploads/2015/07/Rapport_diagnostic_situation_superviseurs-2015-02-24.pdf](http://cqrht.qc.ca/wp-content/uploads/2015/07/Rapport_diagnostic_situation_superviseurs-2015-02-24.pdf)), les employés qui accèdent à l'échelon de supervision le font par goût du défi et du dépassement. Les superviseurs sont choisis pour leur engagement et leur désir de faire une différence dans l'organisation. Pourtant, ils se situent souvent en position de « super exécutants »; ils voient augmenter leur niveau de responsabilité, mais par leur pouvoir.

Pris entre l'arbre et l'écorce, ils doivent régulièrement faire accepter à leurs employés des décisions qu'ils n'ont pas prises et avec lesquelles ils ne sont pas nécessairement d'accord. Lorsque c'est le cas, ils se retrouvent dans un état d'inconfort, car ils doivent adopter des comportements contraires à leur croyance. On appelle cet état de tension psychologique la « dissonance cognitive » et ses impacts sur la santé psychologique et l'engagement sont très néfastes.

Pour éviter ces effets, il est primordial de les consulter sur les décisions qui concernent leur équipe. Les membres de la direction doivent tenter d'accroître leur **pouvoir d'agir** ([#http://veilletourisme.ca/2014/04/01/le-pouvoir-de-satisfaire-le-client/](http://veilletourisme.ca/2014/04/01/le-pouvoir-de-satisfaire-le-client/)) afin qu'ils puissent réellement mesurer leur contribution à l'organisation.

TRANSFÉRER LES APPRENTISSAGES

Une bonne façon d'améliorer le sentiment d'efficacité consiste à offrir de la formation. Le CQRHT a d'ailleurs conçu récemment la série d'ateliers **Leadership de supervision**

(<http://cqrht.qc.ca/leadership-de-supervision/>) qui s'inscrit tout à fait dans ce contexte. Cette formule d'apprentissage combine donc l'enseignement en ligne et le coaching de groupe ; une forme de codéveloppement où les apprenants participent activement à la résolution des problèmes vécus par les différents membres. L'objectif est de renforcer la confiance et d'apprivoiser son nouveau rôle.

Mais attention ! La meilleure des formations restera veine si les connaissances ne sont pas réinvesties et déployées dans la situation de travail. L'employé récemment formé doit sentir qu'il est en mesure d'appliquer concrètement ce qu'il a appris. Le rôle du gestionnaire est donc de soutenir le transfert d'apprentissage en s'assurant que son employé ne ressent pas la frustration d'une incohérence entre la théorie et la pratique.

DE GRANDS IMPACTS À FAIBLES COÛTS

Finalement, le sentiment de soutien s'accroît par de petites actions au quotidien : s'intéresser aux opinions, aux valeurs et aux problèmes des employés, les appuyer au moment où ils font face à des situations difficiles et défendre leur réputation au besoin. Ces actions seront encore plus significatives aux yeux de l'employé (tout niveau hiérarchique confondu), si elles sont perçues comme spontanées et désintéressées.

Les employés se sentent davantage soutenus, lorsqu'ils perçoivent que l'on fait tout en notre pouvoir pour leur donner les ressources nécessaires pour bien exécuter leur travail. Pour ce faire, le supérieur doit être transparent et communiquer fréquemment. Il n'y a donc pas de soutien sans proximité, sans confiance et sans écoute.

Cela démontre bien que les meilleures pratiques de ressources humaines ne sont pas toujours coûteuses! En vous assurant que vos superviseurs sont bien épaulés, vous bénéficierez de tout un effet de levier sur l'engagement de l'ensemble de votre personnel.

Image à la une : startupstockphotos.com (<http://startupstockphotos.com/>)

Collaboration



STÉPHANIE FISSETTE

Enseignante et Conseillère en ressources humaines, spécialisée dans le domaine touristique

Stéphanie Fissette obtient un baccalauréat en gestion du tourisme en 2001. Son premier contact avec la Chaire de tourisme Transat remonte d'ailleurs à cette période où elle y travaille à titre [...]

Lire plus

Vous désirez diffuser cet article ?

Voir notre politique de diffusion > (<http://veilletourisme.ca/a-propos/media/>)