

## AUGMENTER LA RÉTENTION DES EMPLOYÉS GRÂCE À DES RÉGIMES À BASE D' ACTIONS



À titre de professionnels des Ressources humaines et de la Rémunération, vous avez peut-être relevé de nouveaux défis durant la pandémie de COVID-19, comme maintenir la motivation et l'engagement de vos employés en télétravail. Vous savez très bien ce que signifie élaborer sans relâche des stratégies de RH et d'employés avec moins de temps, moins de ressources et des contraintes budgétaires omniprésentes.

Mais vous connaissez peut-être moins le sujet de ce blogue au nom accrocheur : « modèle de satisfaction essentielle ». De quoi s'agit-il? Et une fois que nous l'aurons compris, que fera-t-on de ce tout nouveau concept?

### LE LIEN ENTRE L'ENGAGEMENT ET LA RÉTENTION DES EMPLOYÉS ET LES RÉGIMES À BASE D' ACTIONS

Chez Computershare, nous croyons que les régimes d'employés à base d'actions sont un excellent moyen de stimuler l'engagement des employés. Nous avons présidé et participé à de nombreux webinaires et panels sur ce sujet au fil des ans. La dernière fois que nous avons abordé le sujet, nous avons invité monsieur James Hayton, titulaire de la chaire de Gestion des RH et entrepreneuriat dans la Warwick Business School pour qu'il exprime sa pensée sur le lien qui existe entre l'engagement et la rétention d'employés et les régimes à base d'actions.

### QU'EST-CE QU'UN MODÈLE DE SATISFACTION?

Laissez-nous d'abord expliquer la notion de « modèle de satisfaction ». Bien que la « satisfaction » soit en elle-même une notion abstraite (c.-à-d. qu'on ne peut pas la voir), des chercheurs ont élaboré des modèles théoriques pour expliquer les facteurs sous-jacents qui influent sur

le sentiment de satisfaction d'une personne. Ce sont ces facteurs qui motivent les comportements concrets, que l'on peut observer et évaluer d'une certaine façon.

Traditionnellement, on explique les régimes à base d'actions et leur efficacité sur l'engagement et la rétention au moyen de deux modèles de satisfaction :



#### Le modèle de satisfaction intrinsèque

La théorie ici est que détenir des actions d'une entreprise crée un sentiment de fierté et d'appartenance à l'entreprise. Plus le pourcentage des actions reçues est élevé, plus votre engagement envers l'entreprise est fort et, par le fait même, moins vous êtes susceptible de quitter l'entreprise. Cela pourrait donc se traduire par une augmentation de l'engagement des employés.

Toutefois, ce modèle est maintenant considéré comme exagérément simpliste et n'a pas fait ses preuves.



## Le modèle de satisfaction extrinsèque

Si vous recevez une récompense pécuniaire au moyen d'un régime à base d'actions et que vous êtes satisfait, vous serez plus épanoui et moins susceptible de quitter l'entreprise. C'est une meilleure raison qui explique pourquoi la satisfaction envers la rémunération contribue à la rétention des employés. Peu importe si les gens aiment l'endroit où ils travaillent, ils ont absolument besoin d'argent.

Mais les gens ne travaillent pas uniquement pour gagner de l'argent ou avoir le sentiment de faire partie d'un groupe. Bien qu'importants, ces modèles omettent un élément de plus en plus capital et c'est à ce moment que nous présentons notre troisième modèle, le modèle de satisfaction essentielle.



## Le modèle de satisfaction essentielle

L'essentiel de ce concept repose sur l'autonomisation. Certains régimes à base d'actions donnent aux employés la possibilité de participer au fonctionnement de l'entreprise au moyen de droits d'actionnaires. Une culture organisationnelle axée sur l'autonomisation peut donner aux employés un fort sentiment de participation aux décisions qui influence leur vie professionnelle et suscite encore plus de satisfaction.

« Donner des actions ou toute forme de droits de propriété aux employés leur permet de participer à la vie de l'entreprise. »

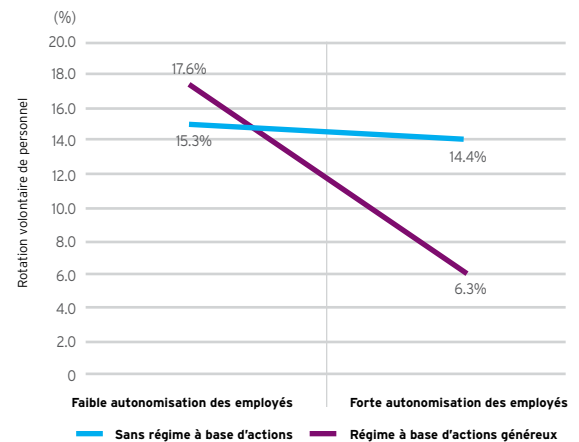
- James Hayton

Bien que ces trois modèles de satisfaction aient un rôle à jouer, c'est le modèle de satisfaction essentielle qui explique pourquoi les employeurs examinent de façon plus holistique leurs programmes d'engagement à l'intention des employés.

## L'ACTIONNARIAT A UN EFFET AMPLIFICATEUR SUR LA RÉTENTION DES EMPLOYÉS

On croit souvent que l'autonomisation des employés, à elle seule, comme l'échange d'information ou la participation à la prise de décisions, augmente leur engagement et améliore leur rétention. Cependant, une étude d'envergure

### Régimes à base d'actions, autonomisation des employés et rotation du personnel Blasi, Freeman et Kruse



de Blasi, Freeman et Kruse démontre que la rotation volontaire de personnel diminue de façon significative lorsque les programmes d'autonomisation d'employés sont jumelés à des programmes d'actionnariat.

Les conclusions sont illustrées dans le graphique :

- Lorsqu'il n'y a pas de programmes d'actionnariat en place, la légère pente négative de la ligne bleue indique une réduction négligeable dans la rotation volontaire au moment où les avantages de l'autonomisation entrent en action.
- La forte pente négative de la ligne noire indique que l'autonomisation et l'actionnariat jumelés sont beaucoup plus efficaces pour réduire la rotation volontaire de personnel.

### C'est le modèle de satisfaction essentielle en action.

Le modèle de satisfaction essentielle démontre clairement que les entreprises qui combinent une solide culture organisationnelle à un régime d'actionnariat retirent des avantages considérables grâce à une augmentation du taux de rétention du personnel. L'examen minutieux de cet important modèle et des liens qu'il a avec votre organisation peut contribuer à peaufiner votre stratégie en matière d'engagement aujourd'hui et à l'avenir.

**Pour de plus amples renseignements sur ce sujet, Écoutez la version intégrale de notre webinaire (en anglais).**