



PAR JENN FARRELL, DIRECTEUR DE LA CRÉATION ET SPÉCIALISTE DES COMMUNICATIONS  
ET MELISSA EDWARDS, RÉDACTRICE EN CHEF ET CHEF DE PROJET

# DES RH GAGNANTES POUR LES MAGAZINES À FAIBLE TIRAGE

Dans l'univers des petits magazines, les bénévoles sont souvent plus nombreux que le personnel rémunéré, les stagiaires viennent et repartent, et chacun fait un peu de tout. Il n'est pas facile de créer une culture d'entreprise stable dans cet environnement, mais en ayant de bonnes politiques d'embauche, de formation et d'incitation, vous pouvez tirer pleinement parti de votre personnel en lui offrant des récompenses et des défis qu'il attend avec impatience de relever.

## IMPLANTER UNE RELATION PROFITABLE

### COMMENCEZ PAR UNE ENTENTE

Lorsqu'un nouvel employé ou un bénévole se joint à votre équipe, préparez un engagement écrit qui présente son engagement (p. ex. : heures par semaine; durée du contrat, échéances et responsabilités précises), ainsi que le vôtre (p. ex. : mandats intéressants ou formateurs; accès à du mentorat, de la formation, ou des cours; et calendrier d'évaluation/ de rétroaction). Énoncez clairement vos attentes en matière de ponctualité et vos autres politiques, et précisez de qui exactement le nouvel employé relève. Ayez deux copies prêtes à être signées par les deux parties. Cette « cérémonie » rappellera au nouvel employé et à son employeur qu'il s'agit d'un vrai poste, même s'il n'est pas rémunéré ou qu'il est temporaire. Elle constituera également un point de référence respectueux si une partie estime que l'autre partie ne respecte pas ses engagements.

### AYEZ UN MANUEL

Réinventeurs de la roue, prenez note : le temps investi dans la création d'un manuel de l'employé vous sera rendu au centuple par les dépenses d'énergie qu'il vous évitera plus tard. Le manuel devrait traiter de tous les petits détails essentiels, tels que le protocole régissant les appels téléphoniques et les courriels, ou encore le changement des cartouches d'imprimante, ainsi que des conseils internes sur les sources à utiliser pour la vérification des faits, ou encore les bonnes ressources à consulter pour le serveur. Confiez au personnel expérimenté la préparation des grandes lignes du manuel, puis conservez-

le sur un disque dur partagé et incitez les bénévoles et les stagiaires à l'enrichir. Passez-le en revue périodiquement, à quelques mois d'intervalle, pour en vérifier l'exactitude, et voyez les activités de votre magazine du point de vue de vos stagiaires.

## RETENIR ET RÉCOMPENSER VOS EFFECTIFS

Un nouvel employé ou interne est un investissement : pendant les six premières semaines, vous leur consacrez votre temps et votre expérience. Au cours des semaines suivantes, à mesure qu'ils acquièrent confort et confiance, vous commencez à obtenir un rendement sur votre investissement : ils proposent des idées, rédigent, forment à leur tour de nouveaux employés et font preuve d'initiative. Même si l'argent n'est pas en tête de liste des facteurs de motivation dans ce secteur, vous pouvez récompenser vos bénévoles et jeunes employés en répondant à cinq de leurs besoins :

### 1. TOUJOURS APPRENDRE ET PERFECTIONNER LEURS APTITUDES

Tenez des cours trimestriels internes sur certaines compétences en écriture, en révision, en production ou en création, offerts à tous les membres de l'équipe, et assurez-vous qu'ils soient informés des autres ressources de perfectionnement professionnel auxquelles ils pourraient être admissibles. Offrez-leur de l'aide pour trouver des subventions et bourses.

### 2. AVOIR L'OCCASION DE FAIRE DES ACTIVITÉS QUI OFFRENT DES DÉFIS OU SONT INTÉRESSANTES

Google avait une réputée politique du 80/20 : le personnel était invité à consacrer 80 % de son temps aux tâches prévues par leur description de poste, et 20 % à des projets favoris de leur choix. C'est pour eux une occasion de vous impressionner.

### 3. AVOIR LA CAPACITÉ DE GÉRER CE DONT ILS ONT LA RESPONSABILITÉ

Misez sur la confiance. Si un membre de l'équipe est responsable d'une tâche, comme l'organisation d'une fête, inves-

 TÉLÉCHARGEZ D'AUTRES FICHES-CONSEILS SUR [magazinescanada.ca/culturels/hotsheets](http://magazinescanada.ca/culturels/hotsheets)





tissez-le de l'autorité de prendre des décisions et de veiller à l'avancement du projet. Ne papillonnez pas autour de lui et ne faites pas de microgestion, mais vérifiez occasionnellement si tout progresse graduellement.

#### 4. ÊTRE RESPECTÉ ET RECONNU

Laissez chacun savoir, au jour le jour, que sa contribution est appréciée. Lorsque quelqu'un fait quelque chose d'exceptionnel, manifestez-lui que vous êtes impressionné, et faites-en part aux autres. Conseil de pro : consignez ces réussites pour de futures lettres de recommandation.

#### 5. ET CONTRIBUER À CE QU'ILS ESTIMENT ÊTRE UN ACCOMPLISSEMENT EXCEPTIONNEL

Rien n'est plus stimulant pour un nouveau membre de l'équipe d'un magazine que de voir un numéro auquel ils ont participé arriver dans leur boîte aux lettres. Entretenez et valorisez cet enthousiasme.

#### LE COACHING VERS LA RÉUSSITE

Le fait d'agir en coach tout autant qu'en directeur peut aider votre personnel à s'améliorer constamment dans le cadre d'une relation positive, plutôt que critique. Le secret réside dans la communication constante. Le nouveau personnel devrait recevoir une rétroaction quotidienne au cours de ses premiers jours parfois difficiles au travail, puis hebdomadairement au cours des quelques semaines suivantes, pour n'être

plus que mensuelle au cours des trois premiers mois. Les relations à plus long terme avec les bénévoles et le personnel rémunéré requièrent des évaluations de rendement participatives périodiques. Après la publication de chaque nouveau numéro, tenez des rencontres rétrospectives pour vous assurer que vous atteignez tous les objectifs immédiats. Les organisations plus importantes devraient songer à ajouter des réunions de style « réunion de mairie » trimestrielles ou semestrielles pour mettre un frein aux rumeurs, applaudir les succès et renforcer la mission du magazine.

#### DIRE AU REVOIR

Il vient toujours un moment où on doit se dire au revoir, mais ce n'est pas pour autant le moment de couper la communication. Tenez une entrevue de départ avec chaque membre de l'équipe, employé, bénévole ou stagiaire, qui vous quitte, traitez tous les documents nécessaires, et offrez d'agir comme référence (ou encore, fournissez même une lettre ou un témoignage qui pourra s'ajouter au dossier de la personne qui part). Prenez le temps de rendre hommage à sa contribution dans le cadre d'une présentation devant un groupe, ou encore à l'occasion d'un toast de fin de journée. Si tout s'est bien déroulé, c'est également un moment bien choisi pour l'inviter à proposer de nouvelles idées dans le futur. On ne sait jamais qui pourrait un jour réapparaître et devenir un atout très compétent et reconnaissant pour ce que vous avez fait pour lui ou elle.

