

CHAPITRE 2 RÉTENTION

Après tant d'efforts consacrés à trouver et à former votre personnel, il est primordial d'implanter des stratégies pour le retenir au sein de votre entreprise. Celles-ci sont nombreuses, mais elles se doivent d'être personnalisées à votre entreprise. Il n'existe pas de formule magique. PlastiCompétences vous offre cependant tous les outils pour vous aider à trouver votre formule gagnante. Au fil de ce chapitre, nous vous aiderons à connaître vos forces et vos faiblesses pour mieux cibler les pratiques à prioriser. La clé du succès repose sur la cohérence de vos pratiques; soyez créatif et innovateur pour vous démarquer de vos concurrents!

Votre défi : retenir ces perles si durement trouvées et ces ressources pleines de connaissances!

Ce chapitre vous donnera les bases pour être efficace dans votre programme de rétention. Reportez-vous à votre « Boîte à outils RH » situé sur le site Web de PlastiCompétences pour bénéficier de tous les outils développés et pour pouvoir les modifier à votre guise. Le téléchargement est sans frais.

APERÇU DU CHAPITRE

2.1. Analyse de la rétention du personnel	3
2.2. Conception d'un programme de rétention des employés	16
2.3. Implantation d'un programme de rétention des employés	40

NOTE GÉNÉRALE 1 :

Un programme de rétention n'est pas uniquement utilisé dans les grandes entreprises qui disposent d'un service des ressources humaines. Sachez qu'il vous est possible de créer votre propre programme, simple, à peu de frais et donnant d'excellents résultats.

NOTE GÉNÉRALE 2 :

Votre programme doit refléter vos valeurs et votre vision. Assurez-vous d'être cohérent, car dans le cas contraire, votre programme pourrait avoir l'effet inverse de celui visé.

NOTE GÉNÉRALE 3 :

Ne mettez pas en place plus d'une stratégie de rétention en même temps. Une surcharge ne pourrait que nuire à la performance de votre programme et à son implantation.

NOTE GÉNÉRALE 4 :

Afin d'assurer une bonne compréhension du chapitre sur la rétention, voici une présentation de deux termes fréquemment utilisés :

- Stratégie de rétention : action à mettre en place pour retenir son personnel.
- Programme de rétention : ensemble des stratégies de rétention.



2.1 ANALYSE DE LA RÉTENTION DE VOTRE MAIN-D'ŒUVRE

Connaître ses forces et ses faiblesses afin d'orienter ses actions dans le bon sens!

Avant d'implanter des stratégies de rétention qui vous aideront à attirer et retenir votre personnel, il est important de connaître votre position actuelle en tant qu'employeur. Quelles sont vos forces et vos faiblesses? Où se situent-elles dans l'entreprise? Même dans une très petite entreprise, où nous croyons posséder une parfaite vue sur ce qui se passe à l'interne, les résultats d'une telle analyse sont frappants; imaginez dans une grande entreprise. L'étude de vos pratiques RH et de celles de vos gestionnaires vous aidera à devenir plus stratégique dans le choix de programme de rétention à préconiser. Un programme de rétention ne demande pas nécessairement beaucoup de temps et de ressources financières. Il existe des stratégies simples et rapides qui donnent d'excellents résultats.

Comment analyser le niveau de votre rétention :

1. Dressez un tableau des départs volontaires (outil I).
2. Questionnez les employés qui quittent votre entreprise pour connaître les raisons de leur départ (outil II).
3. Analysez les coûts associés à un départ (outil III).
4. Mesurez le taux de roulement (outil IV).
5. Analysez les facteurs de rétention (outil V).

Dans le but de simplifier votre démarche, PlastiCompétences a créé cinq outils que vous pourrez utiliser pour concevoir vos propres outils d'analyse de rétention. Vous trouverez les explications de ces documents ainsi que les astuces d'utilisation aux pages suivantes.

Vous bénéficiez également des versions personnalisables dans votre « Boîte à outils RH » disponible sur le site Web de PlastiCompétences .



Tableau des départs volontaires : Cet outil vous aidera à avoir une bonne vue d'ensemble des renseignements concernant les départs des employés qui quittent votre entreprise pour ainsi mieux déceler les pratiques à risque.



Questionnaire d'entrevue de départ : Cet outil sera nécessaire pour comprendre les motifs qui incitent un employé à quitter votre entreprise.



Questionnaire d'analyse des coûts de départ : Cet outil vous permettra de répertorier les coûts réels associés au départ d'un employé.



Tableau de calcul du taux de roulement : Cet outil mesurera votre taux de roulement sur une base annuelle et mensuelle.



Questionnaire des facteurs de rétention : Cet outil vous aidera à cibler les raisons qui incitent vos employés à demeurer en poste et, ainsi, à orienter vos efforts en ce sens.

Tableau des départs volontaires

OUTIL I CHAPITRE 2.1

Dans cette section, vous trouverez les explications et astuces vous permettant d'utiliser cet outil. Téléchargez la version personnalisable qui se trouve dans votre « Boîte à outils RH ».

ASTUCE 1

Réservez 30 minutes par mois pour remplir ce tableau. Un an suivant l'implantation de votre stratégie, et même après 6 mois, vous aurez déjà des données intéressantes et significatives.

ASTUCE 2

Analysez méticuleusement les données afin de déceler les postes et les pratiques à risque.

ASTUCE 3

Conservez ces informations pour pouvoir évaluer vos programmes et comparer vos résultats.

Tableau des suivis (X)

Janvier		Avril		Juillet		Octobre
Février		Mai		Août		Novembre
Mars		Juin		Septembre		Décembre

Ce tableau des suivis vous aidera à être assidu dans votre démarche.

NOM DE L'EMPLOYÉ	DATE D'ENTRÉE EN FONCTION	DATE DE DÉPART	NOMBRE DE MOIS DANS L'ENTREPRISE	POSTE OCCUPÉ	DÉPARTEMENT	STATUT (PERMANENT OU TEMPORAIRE)	SUPÉRIEUR IMMÉDIAT	SALAIRE	RAISON DU DÉPART ÉNONCÉE

Questionnaire d'entrevue de départ

OUTIL II CHAPITRE 2.1

Dans cette section, vous trouverez les explications et astuces vous permettant d'utiliser cet outil. Téléchargez la version personnalisable qui se trouve dans votre « Boîte à outils RH ».

ASTUCE 1

Prenez 15 minutes à la fin du dernier quart de travail de l'employé qui quitte l'entreprise afin d'effectuer cette entrevue.

ASTUCE 2

L'intervieweur doit être une personne neutre et de confiance dans l'entreprise pour assurer une bonne ouverture avec l'employé qui quitte.

ASTUCE 3

Il est possible de permettre à l'employé de remplir seul ce questionnaire afin qu'il soit totalement à l'aise. Vous ne pourrez cependant pas pousser plus loin vos questionnements.

ASTUCE 4

Personnalisez votre questionnaire afin de cibler directement l'information qui vous préoccupe.

Nom de l'employé

Poste occupé

Supérieur immédiat

Nom de l'intervieweur

Date de l'entrevue

Date d'entrée en fonction

Date de départ

Ce questionnaire a pour but d'améliorer les pratiques de « *Nom de votre entreprise* ». Soyez assuré que vos réponses demeureront confidentielles et qu'aucune information ne sera utilisée lors de références professionnelles futures. Nous vous remercions à l'avance de votre collaboration.

1. Pourquoi désirez-vous quitter l'entreprise?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Changement de carrière | <input type="checkbox"/> Fin de contrat |
| <input type="checkbox"/> Retour aux études | <input type="checkbox"/> Retraite |
| <input type="checkbox"/> Manque de possibilités de carrière | <input type="checkbox"/> Salaire trop bas |
| <input type="checkbox"/> Difficulté avec l'organisation | <input type="checkbox"/> Pas heureux à ce poste |
| <input type="checkbox"/> Difficulté avec mon superviseur | <input type="checkbox"/> Autres raisons |

EMPLOI

2. Qu'est-ce qui vous a amené à postuler pour notre entreprise initialement?

3. Quel(s) poste(s) avez-vous occupé(s) au sein de l'entreprise depuis votre entrée en fonction?

POSTE(S)	DURÉE
1.	
2.	
3.	

4. Quelles connaissances et compétences avez-vous développées durant votre emploi au sein de l'entreprise?

5. Est-ce que le travail présenté au moment de l'embauche correspond réellement au travail que vous avez effectué?

6. Êtes-vous satisfait des tâches et responsabilités qui vous ont été attitrées?

7. Vos conditions de travail étaient-elles concurrentielles par rapport au marché extérieur?

8. La charge de travail était-elle réaliste?

DÉPART

9. Quels sont les motifs qui vous ont poussé à chercher un nouvel emploi ou à accepter de travailler pour une autre entreprise?

Mettez l'employé à l'aise et rassurez-le sur le caractère confidentiel de cet entretien.

ENVIRONNEMENT

10. Comment qualifieriez-vous vos relations avec votre supérieur immédiat?

11. Comment qualifieriez-vous vos relations avec la direction de l'entreprise?

12. Comment qualifieriez-vous vos relations avec les employés de l'entreprise?

AMÉLIORATION

13. Si vous étiez directeur général de l'entreprise et que vous aviez plein pouvoir, dites-nous ce que vous changeriez pour améliorer les conditions de travail des employés? Exemple : rémunération, formation, possibilités d'avancement, rétroaction, gestion des équipes, gestion de la production, etc.

14. Avez-vous des suggestions d'améliorations ou des commentaires à apporter?

Nous vous remercions d'avoir complété ce questionnaire.

Questionnaire d'analyse des coûts de départ

OUTIL III
CHAPITRE 2.1

Dans cette section, vous trouverez les explications et astuces vous permettant d'utiliser cet outil. Téléchargez la version personnalisable qui se trouve dans votre « Boîte à outils RH ».

Nom du poste

Département

DONNÉES ASSOCIÉES AU DÉPART D'UN EMPLOYÉ	COÛT ASSOCIÉ À LA DONNÉE
COÛT DU DÉPART	
Salaire de l'intervieweur de l'entrevue de départ	
Salaire du personnel administratif pour fermer le dossier de l'employé	
Indemnité de départ versée à l'employé	
Perte au niveau de la production associée à l'employé qui n'est pas remplacé	
Heures supplémentaires pour pallier le départ de l'employé	
←	
Sous-total	
COÛT DE RECRUTEMENT	
Salaire du personnel qui effectue l'affichage de postes	Autre ?
Salaire du personnel qui effectue le tri des CV	
Salaire du personnel qui effectue les entretiens d'embauche	
Salaire du personnel qui effectue les tests d'embauche	
Salaire du personnel qui effectue la prise de références	
Coût de l'affichage de postes sur les médias (sites Internet, journaux...)	
Coût des firmes externes pour le recrutement	
←	
Sous-total	
COÛT D'ACCUEIL ET DE FORMATION	
Salaire de la personne attitrée à l'intégration du nouvel employé	
Salaire du formateur	
Coût de la formation externe	
Coût associé à la perte de productivité du nouvel employé pendant la formation	
←	
Sous-total	

Tableau de calcul du taux de roulement

OUTIL IV
CHAPITRE 2.1

Dans cette section, vous trouverez les explications et astuces vous permettant d'utiliser cet outil. Téléchargez la version personnalisable qui se trouve dans votre « Boîte à outils RH ».

ASTUCE 1

Ajoutez toutes les informations manquantes dans les espaces en jaune de la manière la plus précise possible.

ASTUCE 2

Conservez ces informations pour pouvoir évaluer vos programmes et comparer vos résultats.

ASTUCE 3

Comparez votre taux de roulement mensuel et détectez les périodes difficiles en vous reportant au taux de roulement annuel.

Nombre d'employés nouvellement embauchés dans le mois.

Nombre d'employés rappelés au travail qui ont déjà un dossier ouvert. Cette information n'a aucune incidence sur le calcul du taux de roulement.

Le nombre de dossiers actifs représente le nombre de dossiers ouverts (employés en poste) et les dossiers (employés) qui sont en attente de rappel au travail.

Tableau de calcul du taux de roulement

Janvier		Février		Mars		Avril	
Dossiers actifs début du mois	Cumulatif						
Embauches		Embauches		Embauches		Embauches	
Rappels		Rappels		Rappels		Rappels	
Départs		Départs		Départs		Départs	
Dossiers actifs fin du mois		Dossiers actifs fin du mois		Dossiers actifs fin du mois		Dossiers actifs fin du mois	
Taux de roulement		Taux de roulement		Taux de roulement		Taux de roulement	
Total des départs		Total des départs		Total des départs		Total des départs	
Motifs de départ	Cumulatif						
Expiration du droit de rappel		Expiration du droit de rappel		Expiration du droit de rappel		Expiration du droit de rappel	
Départs volontaires		Départs volontaires		Départs volontaires		Départs volontaires	
Retraites		Retraites		Retraites		Retraites	
Congédiements		Congédiements		Congédiements		Congédiements	
Renvois (période de probation)		Renvois (période de probation)		Renvois (période de probation)		Renvois (période de probation)	
Autres		Autres		Autres		Autres	
Total		Total		Total		Total	

Taux de roulement mensuel.

Nombre d'employés ayant expiré leur droit de rappel durant le mois selon votre convention collective ou votre gestion.

Assurez-vous que ce nombre soit égal à celui inscrit plus haut dans le calcul du taux de roulement.

Nombre de départs autres.
Exemple : décès

Questionnaire des facteurs de rétention

OUTIL V
CHAPITRE 2.1

Dans cette section, vous trouverez les explications et astuces vous permettant d'utiliser cet outil. Téléchargez la version personnalisable qui se trouve dans votre « Boîte à outils RH ».

ASTUCE 1

Utilisez ce sondage non seulement comme outil d'analyse du taux de rétention, mais également comme une activité représentative de l'engagement de l'entreprise à écouter les employés, à effectuer un suivi concret et à s'engager dans l'action.

ASTUCE 2

Offrez un moment de pause additionnel dans la journée à vos employés afin qu'ils prennent le temps de remplir le questionnaire à tête reposée.

ASTUCE 3

Conservez ces informations pour pouvoir évaluer vos programmes et comparer vos résultats.

« Nom de votre entreprise » désire connaître votre opinion sur notre entreprise.

C'est sous le couvert de l'anonymat que nous vous invitons à répondre en toute franchise à ce questionnaire. Chacune de vos suggestions sera analysée et considérée.

Toute l'équipe de la direction vous remercie de votre précieuse collaboration dans l'amélioration continue de notre environnement de travail.

Merci de remettre ce questionnaire rempli à votre gestionnaire avant le _____, ___ h.

Veillez apposer un X dans la case qui correspond le mieux à votre opinion en vous reportant à l'échelle de satisfaction suivante :

1	Fortement en désaccord	2	En désaccord	3	Neutre
4	En accord	5	Fortement en accord	s. o.	Sans objet

QUESTIONNAIRE		1	2	3	4	5	s. o.
PRATIQUES DE L'ENTREPRISE							
1.	La vision et les valeurs de l'entreprise sont claires et bien partagées.						
2.	Les règles et politiques de l'entreprise sont claires et connues de tous.						
3.	La direction respecte ses engagements envers les clients dans les délais fixés.						
4.	La direction respecte ses engagements envers les employés dans les délais fixés.						
ÉGALITÉ ET RESPECT							
5.	Les employés sont rémunérés et promus en fonction de leur rendement.						
6.	Tous les employés sont traités équitablement.						
7.	Il n'existe aucune discrimination (sexe, nationalité, etc.).						
COMMUNICATION							
8.	Lors de l'entrée en fonction, l'accueil et l'intégration favorisent le sentiment de confiance.						
9.	La communication est bonne au sein des différents départements de l'entreprise.						
10.	La communication est bonne au sein des différents échelons de l'entreprise.						
11.	Il est possible d'exprimer nos idées.						
12.	J'ai confiance en la direction.						
SALAIRE ET AVANTAGES							
13.	La rémunération est concurrentielle par rapport au marché.						
14.	Les avantages sociaux sont concurrentiels par rapport au marché.						
SUPERVISION							
15.	Le supérieur immédiat est présent et disponible.						
16.	Le supérieur immédiat donne de bonnes rétroactions.						
17.	Les relations sont bonnes avec le supérieur immédiat.						
18.	Le supérieur immédiat arrive à tirer le meilleur des employés.						
19.	Le supérieur immédiat communique bien ses attentes.						
20.	Le supérieur reconnaît le travail effectué.						

21.	Le supérieur immédiat motive bien l'équipe.								
FORMATION ET PERFECTIONNEMENT									
22.	La formation est adéquate pour mener à bien le travail.								
23.	Les perspectives d'avenir sont intéressantes et stimulantes.								
ÉQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE									
24.	Il est possible de maintenir un équilibre satisfaisant entre le travail et la vie privée.								
25.	En cas d'urgence, l'entreprise répond aux besoins personnels des employés de façon appropriée.								
IMAGE DE L'ENTREPRISE									
26.	Les chercheurs d'emploi ont une attitude positive par rapport à l'entreprise.								
27.	Je suis fière de faire partie de l'entreprise.								
28.	Les produits et les services sont de haute qualité et les clients en sont satisfaits.								
ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET SÉCURITÉ									
29.	Les employés se sentent en sécurité dans l'entreprise.								
30.	La qualité de l'air est conforme.								
31.	L'espace de travail est suffisant et confortable.								
32.	L'espace de travail est propre.								
33.	L'éclairage est approprié.								
34.	Les outils mis à la disposition des employés sont adéquats.								

Avez-vous des suggestions d'améliorations ou des commentaires à apporter?

Identification **facultative** afin de nous permettre de savoir où se situent les besoins :

Nom du poste _____

Nom du département _____

Nom du supérieur _____

Espace réservé à l'administration

Note en pourcentage : _____ %

(calcul des notes données/nombre de questions répondues x 5) x 100

Addition des notes que l'employé a données (1 = Fortement en désaccord, 2 = En désaccord, 3 = Neutre, 4 = En accord, 5 = Fortement en accord)

Il est possible que l'employé n'ait répondu qu'à 30 questions sur 33. Dans ce cas, veuillez ne considérer que les 30 questions.

Le nombre de questions répondues est multiplié par la note maximale que vous pouvez obtenir par question. Ainsi, si votre répondant a répondu à 30 questions, votre questionnaire sera sur 150.

La multiplication finale vous octroiera une note sur 100.

2.2 CONCEPTION D'UN PROGRAMME DE RÉTENTION DES EMPLOYÉS : CHOISIR LES PRATIQUES DE RÉTENTION

Un programme de rétention durable et sérieux est le seul programme de rétention à privilégier.

Vous connaissez désormais votre taux de roulement. Vous avez identifié les postes ou départements en difficulté. Vous possédez une bonne idée des coûts engendrés par un tel roulement. Il est maintenant temps pour vous de créer votre propre programme de rétention.

Plusieurs éléments peuvent aider une entreprise à attirer et à retenir le personnel. Cependant, une stratégie peut être très bénéfique dans une entreprise et s'avérer totalement inefficace dans une autre. L'important à cette étape est que vous trouviez les stratégies auxquelles vous vous identifiez et qui sont réalistement implantables chez vous.

Sept stratégies vous sont exposées dans la présente section. Certaines font peut-être déjà partie de vos pratiques tout en ayant déjà un effet positif sur votre rétention. Assurez-vous de les maintenir en place, ou mieux encore, de les améliorer!

STRATÉGIES DE RÉTENTION PROPOSÉES

1. Faites rayonner une bonne image de votre entreprise.
2. Offrez de bonnes pratiques en gestion des ressources humaines.
3. Assurez une bonne gestion de vos équipes de travail.
4. Offrez un environnement de travail physique et psychologique sain.
5. Soyez attentif aux différences.
6. Sachez faire preuve de reconnaissance.
7. Rémunérez adéquatement vos employés.

STRATÉGIE 1 :

FAITES RAYONNER UNE BONNE IMAGE DE VOTRE ENTREPRISE.

Les gens aiment travailler au sein d'une entreprise qui a bonne réputation et qui véhicule des valeurs fondamentales. Un sentiment de fierté et d'appartenance augmente le désir de demeurer en poste et de faire partie de l'équipe. Il est donc important que vos employés connaissent bien l'organisation. Voici trois façons de véhiculer une image positive de votre entreprise.

A. UTILISEZ VOTRE MISSION POUR FAIRE RÊVER VOS EMPLOYÉS

La mission de votre entreprise existe depuis le début de vos opérations, même si vous ne l'avez jamais formulée précisément. Elle est la définition de la **raison d'être** d'une entreprise. Elle s'appuie sur les services que vous offrez et sur vos principaux champs d'activités. Elle est en fait le but ultime que vous tentez continuellement d'atteindre. Un énoncé de mission est normalement formulé en une phrase ou un court paragraphe, il demeure vague avec une optique à long terme et indique à qui la mission est destinée. Elle dictera les décisions de vos gestionnaires et orientera les actions de vos employés.

Pour être réellement efficace, votre mission ne doit pas uniquement demeurer dans l'esprit des dirigeants, elle doit être connue et comprise de tous vos employés. L'ensemble des acteurs de votre entreprise doit avoir la même connaissance et surtout la même interprétation de ce sur quoi vous vous alignez. Ces informations doivent donc être véhiculées afin que l'employé se projette dans l'avenir avec vous.

Exemple : mission de PlastiCompétences

« Promouvoir et coordonner la formation et le développement des ressources humaines dans l'industrie des plastiques et des composites en favorisant et en consolidant le partenariat dans les domaines reliés à l'emploi. »

Exemple : mission de Desjardins

« Contribuer au mieux-être économique et social des personnes et des collectivités dans les limites compatibles de notre champ d'action :

- *en développant un réseau coopératif intégré de services financiers sécuritaires et rentables, sur une base permanente, propriété des membres et administré par eux, et un réseau d'entreprises financières complémentaires, à rendement concurrentiel et contrôlé par eux;*
- *en faisant l'éducation à la démocratie, à l'économie, à la solidarité et à la responsabilité individuelle et collective, particulièrement auprès de nos membres, de nos dirigeants et de nos employés. »*

B. UTILISEZ VOS VALEURS POUR VOUS RAPPROCHER DE VOS EMPLOYÉS.

Les valeurs organisationnelles représentent les convictions et les principes d'une entreprise. Tout comme la mission, vos valeurs dictent vos actions, vos attitudes professionnelles, vos communications, et deviennent souvent une source de fierté pour les employés. Bien partagées, elles créent un puissant effet de levier au sein des employés qui s'y identifient.

Une astuce pour reconnaître qu'une valeur reflète réellement votre entreprise et qu'elle est partagée consiste à imaginer la pratique contraire. Si une pratique va à l'encontre de vos valeurs et que vous sentez une forte réaction de vos employés par rapport à cette pratique, cela évoque qu'elle est acceptée et qu'elle est imprégnée dans votre culture.

Parmi les valeurs présentées ci-dessus les plus partagées en entreprise, l'une d'entre elles est de plus en plus valorisée dans l'industrie des plastiques et des composites, soit celle liée à l'environnement. En effet, les employés valorisent le développement durable. Investir dans un toit vert, posséder une ruche d'abeilles pollinisatrices ou même planter quelques arbres sur le terrain sont d'excellentes idées qui permettent de se démarquer rapidement comme employeur.

C. UTILISEZ VOTRE MARQUE EMPLOYEUR POUR CHARMER VOS EMPLOYÉS.

Une marque employeur est l'identité de l'entreprise à titre d'employeur. C'est un message clair et compréhensible pour vos employés internes et vos futurs employés qui présente l'ensemble des pratiques de gestion de l'entreprise, tant à l'interne qu'à l'externe, quant aux projets, à la culture, aux avantages, etc. de l'organisation. C'est en quelque sorte votre publicité d'employeur.

Toutes les entreprises ont une marque employeur, il s'agit de la faire connaître. Soyez conscient que cette marque n'est pas à « créer », elle existe déjà. Votre travail est d'en être conscient et de la véhiculer positivement pour séduire vos employés et charmer les futurs.

Servez-vous de votre analyse de la rétention pour connaître vos forces et utilisez votre site Web ainsi que vos babillards internes pour promouvoir votre marque.

Voici quelques exemples d'informations à véhiculer concernant votre entreprise :

- Culture organisationnelle
- Avantages
- Possibilités d'avancement
- Activités, etc.

Et charmez avec un supplément original :

- Une visite virtuelle de vos locaux
- Des témoignages de vos employés satisfaits
- Des fiches d'information sur les métiers
- Votre implication sociale, etc.

Sachez tirer le meilleur de votre entreprise pour la vendre auprès des employés et des chercheurs d'emploi et faites circuler l'information!

D. SOYEZ PRÉSENT SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX

À l'aide des réseaux sociaux tels que Facebook, LinkedIn, Twitter et YouTube, il est possible de faire rayonner une bonne image de votre entreprise. Que ce soit pour créer des concours, afficher des postes à pourvoir, promouvoir du contenu d'entreprise ou distribuer des vidéos promotionnelles, chaque réseau possède sa spécialité. Être présent sur au moins l'un d'entre eux augmente considérablement sa visibilité auprès de futurs employés. Pour être efficace sur un réseau social et profiter de l'algorithme, il faut assurer une présence constante sur la plateforme choisie.

E. AUGMENTEZ VOTRE VISIBILITÉ AUPRÈS DE VOTRE COMMUNAUTÉ

Être présent à des foires de l'emploi en personne ou en ligne et organiser des kiosques dans des événements régionaux permet d'améliorer votre visibilité de façon plus traditionnelle. Visiter des écoles durant une journée carrière ou rencontrer de futurs diplômés au cours de leur dernière année scolaire sont également de bonnes stratégies pour attirer une jeune main-d'œuvre qualifiée. Informez-vous auprès des différents centres locaux d'emploi et écoles de votre région.

STRATÉGIE 2 : OFFREZ DE BONNES PRATIQUES EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.

Toutes vos pratiques de gestion des ressources humaines, aussi petites soient-elles, ont un impact direct sur votre rétention. Ce ne sont pas toutes les entreprises qui disposent des ressources et des connaissances pour créer et offrir des services complets en gestion des ressources humaines. PlastiCompétences est là pour vous aider à créer ces programmes et le présent Guide RH vous offre tous les outils pour construire vos programmes vous-même. Nous vous encourageons à implanter, petit à petit, vos propres programmes.

Voici un aperçu des répercussions directes des programmes RH en lien avec la rétention.

A. RECRUTEMENT

Ayez une description de poste juste et claire et faites preuve de transparence au moment de vos entrevues d'embauche. De cette façon, vous vous assurerez que votre candidat est bien conscient des tâches, de l'environnement et des conditions du poste.

Il serait regrettable que votre nouvel employé quitte l'entreprise après seulement quelques semaines parce que le poste n'est pas ce qu'il croyait qu'il était.

Reportez-vous au chapitre « Recrutement » du présent Guide RH pour vous outiller.

B. ACCUEIL ET INTÉGRATION

La première impression est très importante, autant pour l'employeur que pour l'employé. L'image et la perception projetées lors de l'entrée en fonction d'un employé vous suivront tout au long de votre partenariat. C'est pourquoi il est important de créer une structure et un encadrement pour permettre à l'employé de se sentir considéré et en confiance dès ses débuts.

Un employé lancé dans la mêlée pourra percevoir un manque de considération et pourra déjà perdre confiance en son nouvel employeur, le poussant ainsi à continuer ses recherches d'emploi.

Reportez-vous au chapitre « Accueil et intégration » du présent Guide RH pour vous outiller.

C. FORMATION

Une formation encadrée dès l'entrée en fonction est nécessaire. Trop souvent, le compagnonnage « sur le tas » est préconisé, ce qui se traduit par un nouvel employé moins rapide, insatisfait et frustré. Si l'employé n'est pas en mesure de réaliser son plein potentiel dans son travail parce qu'il n'est pas capable de bien effectuer adéquatement ses tâches, faute d'une mauvaise formation, il ne se sentira pas compétent et ne restera pas longtemps par manque d'estime.

À l'inverse, si vous donnez tous les outils à vos employés pour qu'ils performant et se perfectionnent, ils se sentiront redevables de votre investissement et continueront de progresser.

Reportez-vous au chapitre « Formation » du présent Guide RH pour vous outiller ainsi qu'aux nombreuses formations offertes par PlastiCompétences.

D. GESTION DE LA PERFORMANCE ET STRUCTURE SALARIALE

La gestion de la performance et des salaires sera présentée plus en détail à la Stratégie 7 du présent chapitre. Gardez en tête que la plupart de vos employés ont besoin de rétroaction et de défis pour être bien au travail. Offrez-leur la possibilité de se réaliser dans l'entreprise et de recevoir un salaire évolutif.

Reportez-vous au chapitre « Gestion de la performance » du présent Guide RH pour vous outiller.

E. RELATIONS DE TRAVAIL

Que vous soyez dans un environnement syndiqué ou non, les relations de travail jouent un rôle clé dans votre rétention. Une mauvaise relation entre syndicat et employés, entre syndicat et employeur ou entre employeur et employé créera nécessairement un environnement négatif et néfaste. Personne n'aime travailler dans de telles conditions et cela est suffisant pour entraîner un employé à rechercher un environnement plus positif et plus invitant.

Reportez-vous au chapitre « Relations de travail » du présent Guide RH pour vous outiller.

F. SANTÉ-SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Nous reparlerons également de ce sujet dans le cadre du présent chapitre. Rappelez-vous qu'outre les policiers, les pompiers et les professionnels de sports extrêmes, peu d'employés sont prêts à mettre leur vie en péril pour leur emploi. Un environnement non sécuritaire n'engendrera pas uniquement des absences pour cause de maladie, mais aussi des démissions, puisque les employés perdront confiance en vous.

Reportez-vous au chapitre « Santé-sécurité au travail » du présent Guide RH pour vous outiller.

STRATÉGIE 3 :

ASSUREZ UNE BONNE GESTION DE VOS ÉQUIPES DE TRAVAIL.

Trop souvent, un employé ne quitte pas son travail, il quitte son gestionnaire. Assurez-vous d'être entouré de gestionnaires qui partagent votre culture. Ils vous représentent sur le terrain, ils peuvent être de grands motivateurs capables de faire déplacer des montagnes à vos employés. À l'inverse, ils peuvent devenir un boulet à l'avancement de votre entreprise et démotiver vos employés. Outre les compétences de vos gestionnaires, assurez-vous que la communication circule bien et que vos équipes, peu importe le département, possèdent la même information.

A. COMPÉTENCES DES GESTIONNAIRES

Les gestionnaires sont souvent promus à des postes parce qu'ils ont démontré d'excellentes compétences techniques au poste, parce qu'ils ont fait preuve de loyauté au sein de l'entreprise et qu'ils ont de l'ancienneté. Cependant, cela n'indique pas qu'ils sont de bons gestionnaires et de bons leaders.

Bien que les styles de gestion et de *leadership* doivent varier selon les besoins de l'entreprise et des dirigeants, voici cinq qualités que devrait détenir un gestionnaire selon Florent Francœur, président-directeur de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés.¹

- 1. Rassembleur.** Il a à cœur d'entretenir de bonnes relations avec ses pairs, ses supérieurs et ses employés. Il demeure accessible et disponible pour ses employés.
- 2. Intègre.** L'honnêteté fait partie de ses principes fondamentaux. Il agit de bonne foi et assume ses actions, ses choix et ses paroles. Sa transparence lui assure la confiance de ses employés et de ses collègues.
- 3. Communicateur.** Il sait exprimer ses attentes à ses employés. Il définit clairement les améliorations à apporter, tout en sachant exprimer son appréciation du travail bien fait et des efforts déployés.
- 4. Empathique.** Il prend le temps nécessaire pour écouter les autres, et ce, avec attention. Il est sensible aux besoins des membres de son équipe et s'emploie à leur donner ce dont ils ont besoin pour atteindre leurs objectifs professionnels.
- 5. Créatif.** Il n'hésite pas à sortir des sentiers battus, à explorer de nouvelles avenues. Il reste aux aguets des changements, des nouvelles tendances, ainsi que de l'évolution de son milieu de travail.

Il n'y a pas de style de gestion ou de *leadership* meilleur qu'un autre; l'important est que le gestionnaire soit en mesure de s'adapter à la situation et de tirer le meilleur de chacun à tout moment. L'esprit d'équipe est un élément primordial que tous se doivent de valoriser. Que ce soit de saluer ses collègues en les croisant ou simplement en incitant ses employés à prendre leur pause en même temps.

Assurez-vous d'offrir à vos gestionnaires tous les outils pour bien performer et pour aider leurs employés à exceller. Puisque ce ne sont pas tous les employés qui naissent bons gestionnaires, PlastiCompétences offre des « Formations compagnons ». Renseignez-vous auprès de votre expert en matière créative de PlastiCompétences pour en savoir davantage.

¹ <http://www.affairesrh.ca/gestionnaires/solutions-gestion/fiche.aspx?p=417438>

B. COMMUNICATION

Une bonne gestion des équipes de travail passe également par une bonne communication. Les employés aiment être tenus informés de ce qui se passe. Cela leur donne confiance en la direction et ils se considèrent ainsi comme faisant réellement partie de l'équipe. Que l'entreprise soit petite ou grande, la communication peut parfois sembler difficile. Elle demeure toutefois essentielle. Cet exercice devient plus facile à gérer une fois que certaines règles de base sont établies. Pour augmenter l'efficacité de nos communications, il faut tout d'abord en définir les principes de base et être conscient qu'il s'agit d'un processus humain.



Pour bien transmettre un message, il est important de répondre à ces 5 questions :

1. Pourquoi (quel est le but)?
2. Quoi (quel message)?
3. À qui (gestionnaire, production, etc.)?
4. Comment transmettre le message (réunion, communiqué, babillard, courriel, etc.)?
5. Qui transmet le message (direction, chef d'équipe, etc.)?

Que vos employés ne maîtrisent pas totalement l'art de la communication n'est pas un problème majeur. Cependant, si vos gestionnaires ne sont pas en mesure de bien faire passer vos messages, vous risquez de constater rapidement des retombées négatives. Voyez-y! Vos employés vous seront reconnaissants de bien les informer et vous éviterez ainsi les conflits, particulièrement ceux basés sur les rumeurs.

De plus, une bonne communication allège la charge mentale de travail. Laisser des mémos sur les babillards, organiser des rencontres d'équipe et prôner le respect entre collègues en sont de bons exemples.

C. ESPRIT D'ÉQUIPE

Afin d'améliorer la communication au sein de vos équipes de travail, PlastiCompétences vous propose différents types d'activités de renforcement d'équipe :

- Repas de groupe (déjeuner d'équipe).
- Défi entre collègues (activité de meurtre et mystère).
- Activités familiales (olympiades).
- Travail d'équipe (rallye dans l'entreprise pour qu'un nouvel employé puisse rencontrer tous les membres de l'équipe).

D. SUPERVISION FLEXIBLE

Un bon gestionnaire sait s'adapter à la réalité d'aujourd'hui. Les travailleurs demandent de plus en plus de flexibilité de la part du superviseur. Former chaque employé pour qu'il puisse régler des problèmes simples seul ou proposer le choix de travailler seul ou en équipe sont de bons exemples de supervision flexible.

STRATÉGIE 4 : OFFREZ UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE SAIN.

Le travail occupe le tiers de notre temps, sans compter les déplacements, les heures supplémentaires et les irritants que nous rapportons à la maison. Assurez-vous d'offrir un environnement sain et respectueux à chacun de vos employés. Voici trois principes fondamentaux à respecter.

A. SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL ► STRESS

Nous sommes conscients depuis longtemps que les personnes vivent beaucoup de stress au travail. Les études et les recherches se succèdent depuis quelques années et démontrent clairement que le facteur de stress est non seulement nuisible pour l'individu, mais également très néfaste pour l'entreprise. Par exemple, selon la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail (CGSST) de l'Université Laval, les conséquences du stress pour les organisations sont² :

COÛTS DU STRESS	
COÛTS DIRECTS	COÛTS INDIRECTS
<ul style="list-style-type: none"> ■ Absences occasionnelles ■ Invalidité de courte durée ■ Invalidité de longue durée ■ Médicaments ■ Frais paramédicaux 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Salaire des remplaçants ■ Frais de formation pour les remplaçants ■ Baisse de la productivité ■ Augmentation du roulement de personnel ■ Présentéisme ■ Détérioration du climat de travail ■ Insatisfaction au travail ■ Heures supplémentaires

Bien que le travail soit généralement la principale source de stress d'une personne, les problèmes de santé psychologique peuvent provenir également de la vie personnelle et de la société. Peu importe sa provenance, le stress a des répercussions directes sur l'environnement au travail et sur la productivité des employés.

Toutes les entreprises ont avantage à bien comprendre l'ampleur et les causes du problème de stress et les méthodes pour faire cesser les problèmes. La CGSST de l'Université Laval a créé trois fascicules simples et efficaces pour aider les entreprises dans leur démarche d'amélioration.

Voici quelques exemples tirés de ces fascicules pour prévenir les problèmes au premier degré de la santé psychologique au travail :

- **Tenir régulièrement des réunions d'équipe** pour clarifier les rôles, les responsabilités et les pouvoirs de chacun, discuter des problèmes existants, etc.
- **Encourager un style de gestion participatif** afin d'améliorer les relations supérieurs-employés pour bonifier le sentiment de confiance, etc.
- **Offrir de la formation aux employés** afin qu'ils soient en mesure d'exécuter le plus aisément possible leurs tâches de travail.

² <http://www.cgsst.com/>

- **Déterminer quelles sont les composantes de chaque poste de travail** dans le but d'établir s'il y a surcharge de travail, pour clarifier les attentes, les tâches, etc.
- **Procéder à une appréciation annuelle de la contribution des employés** afin de leur offrir de la reconnaissance, du soutien social, de la rétroaction, etc.
- **Encourager l'exercice physique** pour garder ses employés en bonne santé physique et psychologique en instaurant des cours de yoga ou un entraînement physique pendant les heures de dîner.
- **Demander une charge de travail raisonnable** afin de garder ses employés motivés en prévoyant des objectifs atteignables et en planifiant le personnel nécessaire pour couvrir le temps des pauses.
- **Prôner les pauses et le divertissement** pour garder des employés détendus et productifs tout au long de leur quart de travail en organisant une salle de repos agréable et accueillante.

B. ERGONOMIE

L'ergonomie est une discipline scientifique qui étudie les mouvements d'un individu dans son environnement. Dans cette pratique, chaque tâche, machine, outil, bâtiment et système de production est analysé pour assurer le bien-être de l'employé et optimiser la performance des tâches.

Ce concept peut sembler farfelu ou exagéré pour certains, mais une fois considéré et appliqué, les entreprises se rendent rapidement compte des effets positifs des changements engendrés par les principes d'ergonomie.

Une multitude d'informations sont disponibles pour assurer que vos postes respectent les principes d'ergonomie sur le site Web du Centre d'hygiène et de sécurité au travail (www.cchst.ca), notamment sur les sujets suivants :

- Ceintures dorsales
- Conduite et ergonomie
- Convoyeurs – Ergonomie
- Éclairage ergonomique – Évaluation et solutions
- Éclairage ergonomique – Généralités
- Éclairage ergonomique – Liste de vérification
- Éclairage ergonomique – Papillotement de lumière
- Équation révisée de lever de charges du NIOSH (5)
- Ergonomie au bureau – Le bureau moderne (15)
- Ergonomie des outils à main (5)
- Exercices pour un dos en santé
- Exercices pour un dos en santé - Niveau avancé
- Horaire de journées prolongées : questions de santé et de sécurité
- Manutention manuelle des matériaux (MMM) (19)
- Pelletage
- Pelletage – Neige
- Poussée et traction – Chariots à main
- Poussée et traction – Généralités
- Prévention des blessures au dos
- Tapis antifatigue
- Travail en position assise (7)
- Travail en position debout (2)
- Travail en rotation
- Troubles musculo-squelettiques liés au travail – Facteurs de risque

Les quelques modifications suggérées ne pourraient être que bénéfiques pour vous et vos employés.

C. SANTÉ-SÉCURITÉ AU TRAVAIL

La santé-sécurité au travail (SST) est bien plus qu'une astuce de rétention, c'est une règle à laquelle toutes les entreprises doivent se soumettre. Tout comme la santé psychologique au travail et l'ergonomie, la santé-sécurité au travail assure un climat de confiance au sein de vos employés. Un chapitre complet du Guide RH est entièrement destiné à la SST, nous vous invitons à le consulter.

STRATÉGIE 5 : SOYEZ ATTENTIF AUX DIFFÉRENCES.

Chaque personne a des besoins différents. Selon Maslow, célèbre psychologue américain, l'humain a cinq grands besoins à combler : les besoins physiologiques (la faim, la soif, le sommeil, etc.), les besoins de sécurité (un environnement stable et sécuritaire sans anxiété ni crise), les besoins d'appartenance et d'amour (l'affection des autres), les besoins d'estime (la confiance et le respect de soi, la reconnaissance et l'appréciation des autres) et les besoins d'accomplissement (l'épanouissement, le développement, l'autonomie, etc.).

Si ces besoins ne sont pas comblés chez un individu en raison de son poste, de son équipe, de son gestionnaire ou pour tout autre élément lié à votre organisation, votre employé risque d'aller les satisfaire ailleurs. Pour améliorer la rétention dans votre organisation, il est important, dans la mesure du possible, de considérer chacun des employés. Il ne s'agit pas de répondre aux caprices de tout un chacun, mais plutôt de s'adapter et d'offrir les meilleurs services possible.

Nous vous présentons quelques concepts qui vous aideront à comprendre et à mieux répondre aux besoins de vos employés.

A. DÉFIS INTERGÉNÉRATIONNELS

Cinq générations se côtoient actuellement sur le marché du travail :

(Les années diffèrent selon les études et publications)

- Baby-boomers : 1940-1959
- Génération X : 1960-1979
- Génération Y (milléniaux) : 1980-1994
- Génération Z : 1995-2010
- Génération Alpha : 2010 et +

Chacune de ses générations a son bagage, ses valeurs et ses besoins. L'important dans cette diversité est d'apprendre à se connaître et à considérer les besoins de chacun.

En connaissant mieux chacune des générations qui compose votre entreprise, vous saurez comment les attirer et les retenir, mais surtout, vous pourrez utiliser leurs forces à bon escient et ainsi mieux pallier leurs faiblesses.

B. CONCILIATION FAMILLE-TRAVAIL

L'un des plus puissants leviers d'attraction et de rétention pour les dernières générations est la conciliation famille-travail. Ce concept est de plus en plus appliqué au sein des entreprises québécoises en vue d'aider les employés à concilier leurs obligations familiales et leur travail.

L'organisme [ConciliVi](#) a pour mission de contaminer positivement les employeurs pour l'implantation de mesures de conciliation famille-travail adaptées à la nouvelle réalité du travail et aux besoins des employés. PlastiCompétences vous invite à visiter leur site et à contacter les membres de l'équipe pour davantage de soutien à ce niveau.

C. GESTION DES POSTES

L'entreprise, la culture et les avantages sont des éléments très importants dans un emploi, mais n'oublions pas le poste en soi! Assurément, lors du processus de recrutement, vous vous êtes assuré que le candidat en face de vous était réellement intéressé par le poste que vous lui présentiez. Dès le moment où vous l'embauchez officiellement, vous pouvez donc conclure qu'il est satisfait de son poste puisqu'il en a accepté les conditions. Il en est certes contenté, mais il est possible qu'il s'en lasse rapidement. Certaines personnes, particulièrement les dernières générations, recherchent une évolution dans leur poste ou dans leur carrière. Pour combler ce besoin, voici quelques techniques à considérer pour pimenter les postes de vos employés :

■ Personnalisation des tâches par employé

Effectuez une gestion des talents et utilisez les forces et les faiblesses de vos employés comme outil de rétention. Ne gaspillez pas de compétences et permettez à vos employés de s'impliquer davantage ou d'effectuer de nouvelles tâches qui les intéressent. Par exemple, si votre journalier excelle dans ses tâches, démontre un bon niveau de minutie et d'autonomie, offrez-lui de consacrer deux heures par semaine à une tâche spéciale comme l'évaluation de son poste en vue d'une amélioration. Il se sentira valorisé d'être sélectionné pour des projets spéciaux et ce nouveau défi le motivera.

■ Développement de carrière

Allez plus loin dans votre gestion des talents et permettez à vos employés de se perfectionner en leur offrant une formation en lien avec leur poste ou un poste dans lequel vous désirez les promouvoir. Votre employé sentira que vous avez confiance en lui et que vous avez une vision à long terme pour lui dans l'entreprise. Cela vous permettra également de compter sur des personnes plus polyvalentes et performantes.

■ Évaluation de rendement

Ce sujet est traité plus en profondeur dans le chapitre sur la gestion de la performance du Guide RH. Cette activité doit être réalisée au minimum une fois par année, sans toutefois négliger les rétroactions nécessaires au quotidien, et vise à informer vos employés sur votre satisfaction de leur travail, par une revue des objectifs à atteindre, etc. Cette action permet à l'employé de s'assurer que son travail est apprécié ou non, de connaître vos attentes, et de pouvoir s'aligner sur celles-ci. Comme dans toutes les sphères de notre vie, nous avons besoin d'être rassurés sur notre performance.

Rappelez-vous qu'un programme de rétention n'intègre pas l'ensemble des stratégies exposées dans ce chapitre. Vous devrez choisir une ou deux, voire trois stratégies par année qui vous ressemblent et que vous être prêt à implanter. Ne vous surchargez pas et agissez stratégiquement afin de refléter votre culture organisationnelle.

STRATÉGIE 6 : SACHEZ FAIRE PREUVE DE RECONNAISSANCE.

La reconnaissance, selon J.-P. Brun, professeur de l'Université Laval, constitue d'abord une rétroaction constructive et authentique. Elle est fondée sur l'appréciation de la personne comme un être authentique qui mérite le respect et qui possède des besoins ainsi qu'une expertise unique.³ Prendre le temps de donner de la rétroaction à un employé démontre votre intérêt et votre considération envers ce dernier. Ce geste, s'il est fait de la bonne façon, ne peut être que bénéfique pour votre organisation.

Voici une brève explication des quatre formes de reconnaissance, ainsi que des exemples d'activités pour chacune.

A. LA RECONNAISSANCE EXISTENTIELLE

En bref

- S'intéresse à la personne ou au collectif de travail.
- S'exprime au sein des relations interpersonnelles.
- Surtout de nature informelle.
- Quelques exemples
- Respect des caractéristiques personnelles et des besoins des employés
- Gestes simples : bonjour, merci, appeler les gens par leur nom
- Souci du bonheur des employés au travail
- Soutien entre pairs, parrainage, mentorat
- Colloque de reconnaissance du métier
- Rencontres sociales et occasions de convivialité
- Accessibilité et visibilité de la direction
- Autonomie, latitude décisionnelle
- Cartes d'anniversaire

B. LA RECONNAISSANCE DES RÉSULTATS

En bref

- Porte sur les résultats, le rendement et la contribution des employés à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.
- Souvent de nature formelle (prix, boni, etc.).

Quelques exemples

- Rencontres d'évaluation du rendement
- Boni au rendement exceptionnel
- Félicitations spontanées exprimées par les collègues
- Célébration des réussites d'équipe
- Lettre personnalisée de la part du superviseur
- Cadeaux pour réussites particulières
- Activité sociale pour souligner la fin d'un projet
- Concours d'employé du mois

3 (1. Brun, J.-P., et Dugas, N. (2002). La reconnaissance : une pratique riche de sens. Québec, Canada : Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, gouvernement du Québec.)

C. LA RECONNAISSANCE DE LA PRATIQUE DE TRAVAIL

En bref

- Reconnaissance de la manière d'exécuter le travail englobant les compétences, les qualités et les comportements professionnels de l'employé.

Quelques exemples

- Mise en valeur des compétences de chacun
- Évaluation des forces et des faiblesses, prise en compte des difficultés et des risques
- Valorisation du rôle professionnel de l'employé
- Reconnaissance des tâches non officielles
- Affectation à des tâches délicates
- Compliments entre collègues sur les façons de travailler
- Cérémonie de reconnaissance
- Trophée à l'équipe de travail la plus performante
- Affichage des lettres de remerciement des clients

D. LA RECONNAISSANCE DANS L'INVESTISSEMENT AU TRAVAIL

En bref

- Reconnaissance de la participation et de la contribution des employés en matière d'efforts consentis et d'énergie déployée sans égard aux résultats.

Quelques exemples

- Reconnaissance de la valeur du travail accompli ou des idées proposées qui n'ont pas de suite
- Reconnaissance des efforts déployés par l'employé pour s'améliorer
- Encouragements lors d'échecs, soutien à la progression
- Remerciements publics ou individuels pour l'effort quotidien fourni par le personnel
- Cérémonies des 25 ans de service, soulignement des départs à la retraite
- Prix de l'équipe la plus utile

Peu importe le type de reconnaissance que vous préconisez dans votre entreprise, il est important de respecter les 8 principes suivants :

- **La sincérité** : actions authentiques et empreintes de franchise.
- **La réactivité** : immédiatement après l'acte, le résultat ou le comportement.
- **La proximité hiérarchique** : reconnaissance exprimée par un supérieur de niveau hiérarchiquement près de celui à qui s'adresse la manifestation de reconnaissance ou à l'inverse par un patron ou un gestionnaire.
- **La variabilité** : diversité des pratiques de reconnaissance.
- **La personnalisation** : actions adaptées aux caractéristiques et aux valeurs de l'individu ou du groupe d'employés.
- **La légitimité** : action signifiante et crédible.
- **La spécificité** : action formulée en fonction d'une réalisation, d'un effort ou un événement spécifique.
- **La cohérence** : lien avec les objectifs et les priorités de l'organisation.

STRATÉGIE 7 : RÉMUNÉREZ ADÉQUATEMENT VOS EMPLOYÉS.

Il existe différentes formes de rémunération au travail. Peu importe la forme, la rémunération est un important facteur de motivation et de rétention. Il peut s'agir de rémunération directe, indirecte ou non financière. Un chapitre complet du présent Guide RH est consacré à la gestion de la performance et à la rémunération. Nous vous invitons à le consulter.

Voici les trois grandes familles de rémunération qui ont chacun leurs forces et leurs limites.

A. RÉMUNÉRATION DIRECTE

Il s'agit de la rémunération la plus connue qui inclut le salaire, les primes et les commissions. Cette forme de rémunération est obligatoire, a un pouvoir de séduction indéniable et permet de satisfaire un grand nombre de besoins élémentaires et de luxes. En emploi, il est rare qu'un salaire soit discuté à la baisse, les augmentations sont toujours les bienvenues. Mais attention! Pour certains, l'argent a ses limites, et ce, autant pour les entreprises que pour les employés. Gardez plus d'un tour dans votre sac et optez pour plus d'une forme de rémunération.

B. RÉMUNÉRATION INDIRECTE

Cette forme de rémunération comprend les compensations autres que la rémunération directe. Par exemple, les avantages sociaux, les congés payés, les régimes de retraite, la voiture, etc. Pour certains, cette forme de rémunération a plus d'importance, car elle permet de concilier le travail et la famille et d'assurer une sécurité de vie.

C. RÉMUNÉRATION NON FINANCIÈRE

Ce type de rémunération a été cité tout au long du présent chapitre, il s'agit de tous les avantages perçus par un employé dans son environnement de travail, par exemple, le parcours de carrière, les possibilités d'avancement, la reconnaissance, etc. Cette forme de rémunération, beaucoup moins coûteuse pour l'entreprise, démontre des effets positifs percutants!

Soyez juste! L'important n'est pas simplement d'offrir les meilleurs salaires. Il est primordial de respecter deux grandes règles :

L'équité interne : le plus important est d'assurer à vos employés qu'ils reçoivent une rémunération juste par rapport à leur travail dans l'entreprise et par rapport aux autres employés de l'entreprise. Considérant les choix qui vous sont offerts à titre de rémunération, visez davantage l'équité que l'égalité.

L'équité relative à la rémunération externe : assurez-vous d'offrir une rémunération adéquate par rapport aux emplois similaires chez vos concurrents. Vous pouvez vous reporter en tout temps aux différentes études salariales disponibles sur le site Web de PlastiCompétences : www.plasticompetences.ca.

STRATÉGIES DE RÉTENTION - TABLEAU RÉCAPITULATIF

Cet outil a été développé grâce à la collaboration d'Annabelle Roux, stagiaire au BAC en gestion des ressources humaines de l'Université de Sherbrooke, 2021.

STRATÉGIE	QUOI	COMMENT	POURQUOI
STRATÉGIE 1 FAITES RAYONNER UNE BONNE IMAGE DE VOTRE ENTREPRISE	Mission	<ul style="list-style-type: none"> ■ Définir la raison d'être de l'entreprise. ■ Présenter le but ultime que vous tentez d'atteindre. ■ Formuler une phrase ou un court paragraphe facile à retenir. ■ Répéter votre mission à tous vos employés périodiquement (affiche à l'entrée, lors de rencontres, etc.). 	Mobiliser vos employés et donner un sens à leurs actions.
	Valeurs	<ul style="list-style-type: none"> ■ Partager les valeurs de l'entreprise aux employés et à la communauté. 	Diffuser les convictions et les principes de l'entreprise.
	Marque employeur	<ul style="list-style-type: none"> ■ Partager la culture organisationnelle. ■ Miser sur les avantages de votre organisation. ■ Être original et se distinguer. 	Conserver vos employés et charmer les futurs employés.
	Réseaux sociaux	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cibler la bonne plateforme de communication selon vos besoins : <ul style="list-style-type: none"> - Facebook : créer des concours, présenter le portrait de l'employé du mois, afficher des offres d'emploi, offrir des primes de référencement, etc. - LinkedIn : afficher les postes à pourvoir, présenter vos bons coups et vos succès, créer des vidéos de vos métiers, etc. - Twitter : présenter vos bons coups et vos succès. - YouTube : publier des vidéos promotionnelles (métiers, produits, entreprise, etc.). 	Optimiser vos chances de rejoindre plus facilement différentes clientèles.
	Visibilité	<ul style="list-style-type: none"> ■ Participer à des salons ou foires de l'emploi en personne ou en ligne. ■ Tenir des kiosques dans des centres commerciaux ou dans des événements régionaux. ■ Visiter les écoles. ■ Commanditer des événements sportifs amateurs. ■ Accompagner votre comité sectoriel dans des événements de promotion des métiers. 	Augmenter la notoriété de l'entreprise.

STRATÉGIE	QUOI	COMMENT	POURQUOI
STRATÉGIE 2 OFFREZ DE BONNES PRATIQUES EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> ■ S'assurer que vos descriptions de postes sont justes, claires et attrayantes. ■ Utiliser les descriptions de postes offertes par PlastiCompétences et les personnaliser. ■ Donner l'heure juste lors des entrevues d'embauche. 	Attirer et construire un lien de confiance entre l'employé et l'employeur.
	Accueil et intégration	<ul style="list-style-type: none"> ■ Préparer à l'avance l'entrée en fonction d'un nouvel employé. ■ Assigner une personne-ressource pour accompagner ce dernier dans les deux premières semaines de son embauche. 	Assurer une meilleure rétention des nouveaux employés.
	Formation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Offrir une formation encadrée dès l'entrée en fonction. ■ Proposer des formations de perfectionnement. 	Assurer le développement du plein potentiel de l'employé.
	Gestion de la performance et structure salariale	<ul style="list-style-type: none"> ■ Offrir la possibilité de se réaliser dans l'entreprise : <ul style="list-style-type: none"> - Donner de la rétroaction. - Favoriser les défis. - Offrir un salaire évolutif. 	Créer un sentiment d'équité.
	Relations de travail	<ul style="list-style-type: none"> ■ Créer un environnement de travail positif et stimulant. 	Assurer un environnement sain.

STRATÉGIE	QUOI	COMMENT	POURQUOI
STRATÉGIES ASSUREZ UNE BONNE GESTION DE VOS ÉQUIPES DE TRAVAIL	Compétences des gestionnaires	<ul style="list-style-type: none"> ■ Former les gestionnaires. ■ Entretien de bonnes relations avec ses pairs, ses supérieurs et ses employés. ■ Agir de bonne foi et assumer ses actions. ■ Exprimer ses attentes. ■ Écouter ses collègues. 	S'adapter et tirer le meilleur de chaque situation.
	Communication	<ul style="list-style-type: none"> ■ Répondre aux six questions : quoi? à qui? par qui? pourquoi? quand? comment? ■ Communiquer les messages sous forme de mémos papier ou sur un écran dans la salle des employés. ■ Utiliser l'intranet. ■ Organiser des rencontres d'équipe régulièrement. ■ Encourager les recommandations et commentaires au moyen d'une boîte à suggestions anonyme. 	Assurer une communication constante, uniforme et transparente.
	Esprit d'équipe	<ul style="list-style-type: none"> ■ Profiter d'un repas en groupe (ex. : déjeuner d'équipe, dîner de département, souper de Noël haut de gamme, cours de cuisine de groupe). ■ Lancer des défis aux collègues (ex. : tag au laser, meurtre et mystère, jeu d'évasion, karaoké au bureau, défi de construction à l'aide de blocs LEGO, camp d'entraînement militaire). ■ Proposer une journée d'activité familiale (ex. : olympiades). ■ Rencontrer tous les employés périodiquement. ■ Proposer des activités sociales (ex. : rallye dans l'entreprise, 5 à 7 mensuel). ■ Encourager les employés à prendre leur pause en même temps. 	Améliorer la cohésion d'équipe et le sentiment d'appartenance.
Supervision		<ul style="list-style-type: none"> ■ Former un employé pour remplacer un superviseur en cas d'urgence. ■ Former tous les employés à la résolution de problèmes. ■ Offrir des périodes de disponibilité pour parler au superviseur. ■ Proposer le choix de travailler seul ou en équipe. ■ Entraîner un employé pour plusieurs postes. 	Encourager une plus grande autonomie et une supervision flexible.

STRATÉGIE	QUOI	COMMENT	POURQUOI
STRATÉGIE 4 OFFREZ UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE SAIN	Santé psychologique au travail	<p>Organisation du travail</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Garantir un nombre hebdomadaire d'heures fixes. ■ Prévoir des objectifs atteignables. ■ Rallonger le temps des pauses. ■ Proposer une boîte à suggestions. ■ Prioriser un projet à la fois. ■ Engager des employés à temps partiel. 	Réduire le stress.
	Ergonomie	<p>Un esprit sain dans un corps sain</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Construire un planchodrome (skatepark), installer une table de billard ou de ping-pong, etc. ■ Cuisiner sur place. ■ Posséder une salle d'exercices sur les lieux de travail. ■ Proposer des cours de yoga, un entraînement physique ou une autre activité pendant les heures de dîner. ■ Fournir un abonnement à un gym de la région. ■ Installer des douches sur place pour ceux qui désirent voyager à vélo. ■ Prévoir le personnel nécessaire pour couvrir les pauses. ■ Offrir une garderie sur place. ■ Organiser une salle de repos avec divans et couvertures. 	Prévenir les blessures au travail.
	Santé-sécurité au travail	<ul style="list-style-type: none"> ■ Prévoir des postes de travail ajustables, des tapis ergonomiques, des tabourets, de bonnes lampes pour donner un bon éclairage et des vêtements de travail confortables. ■ Respecter les lois de la CNESST. 	Assurer un environnement sécuritaire.

STRATÉGIE	QUOI	COMMENT	POURQUOI
STRATÉGIE 5 SOYEZ ATTENTIF AUX DIFFÉRENCES	Défis intergénérationnels	<ul style="list-style-type: none"> ■ Miser sur les stratégies de recrutement, de salaire, d'avantages sociaux, de travail et d'environnement de travail. 	S'adapter aux différents besoins des employés.
	Équilibre travail-vie personnelle : – Aménagement du temps de travail	<ul style="list-style-type: none"> ■ Allouer des quarts de travail de 12 h pendant trois jours ou de 10 h pendant quatre jours. ■ Concéder une semaine de 30 h rémunérée 40 h⁴. ■ Offrir un horaire rotatif variant d'une semaine à l'autre. ■ Planifier les horaires de travail en fonction des systèmes de transport de la ville. ■ Offrir des congés différés : l'employé travaille 40 h, se fait payer 35 h et dépose les heures supplémentaires dans une banque à reprendre ultérieurement. ■ Prévoir des retraites progressives. ■ Accorder trois semaines de vacances dès l'embauche. ■ Permettre de prendre des vacances additionnelles non rémunérées. ■ Proposer un horaire d'été (fin de quart plus tôt le vendredi). 	Permettre aux employés d'organiser leur horaire de travail en fonction des besoins de leur vie personnelle.
	Équilibre travail-vie personnelle : – Congés et avantages sociaux		
	Équilibre travail-vie personnelle : – Services offerts aux employés		
	Gestion des postes	<ul style="list-style-type: none"> ■ Personnaliser les tâches. ■ Diversifier les tâches. ■ Créer des parcours d'avancement professionnel stimulants. ■ Évaluer la performance de chaque employé et s'entendre conjointement sur les objectifs à atteindre. 	Amener au dépassement de soi et à une hausse de motivation de l'employé.

4 Étude effectuée en Suède, selon laquelle travailler 30 h par semaine payée 40 h augmente la productivité, donc les revenus, tout en réduisant les dépenses liées à la santé mentale des employés.

STRATÉGIE	QUOI	COMMENT	POURQUOI
<p align="center">STRATÉGIE 6</p> <p align="center">SACHEZ FAIRE PREUVE DE RECONNAISSANCE</p>	<p>Reconnaissance existentielle</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Respecter les caractéristiques personnelles et les besoins de chacun. ■ Inclure les employés dans le processus décisionnel. ■ Saluer ses collègues en les croisant. ■ Soutenir ses pairs (parrainage, mentorat). ■ Assister à des colloques de reconnaissance du métier. ■ Souligner les anniversaires avec un repas, du gâteau ou une carte signée. 	<p>Promouvoir le sentiment d'appartenance.</p>
	<p>Reconnaissance des résultats</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Planifier des rencontres d'évaluation de performance. ■ Gratifier les rendements exceptionnels. ■ Féliciter le bon travail de façon spontanée. ■ Célébrer les réussites de l'équipe. ■ Organiser un concours d'employé du mois. ■ Souligner la fin d'un projet à l'aide d'une activité sociale. 	<p>Encourager la productivité au travail.</p>
	<p>Reconnaissance de la pratique de travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Apprécier les compétences de chacun. ■ Évaluer les forces et faiblesses et prendre en compte les difficultés et les risques. ■ Valoriser le rôle professionnel de l'employé. ■ Reconnaître les tâches non officielles. ■ Affecter des tâches délicates aux employés intéressés. ■ Se complimenter entre collègues. ■ Organiser une cérémonie de reconnaissance. ■ Afficher les lettres de remerciement des clients. 	<p>Valoriser l'accomplissement.</p>
	<p>Reconnaissance dans l'investissement au travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reconnaître la valeur du travail accompli ou des idées proposées même si on n'y a pas donné suite. ■ Souligner les efforts déployés pour l'amélioration. ■ Encourager les employés plutôt que de les dévaloriser lors d'échecs et pendant la progression. ■ Remercier publiquement ou individuellement les membres de l'équipe pour leurs efforts. ■ Récompenser son équipe en offrant du Gatorade, de la crème glacée ou du café. 	<p>Valoriser les efforts au travail.</p>

STRATÉGIE	QUOI	COMMENT	POURQUOI
STRATÉGIE 7 RÉMUNÉREZ ADÉQUATEMENT VOS EMPLOYÉS	Rémunération directe	<ul style="list-style-type: none"> ■ Salaire de base. ■ Bonification. ■ Intéressement à long terme. 	Répondre aux besoins financiers.
	Rémunération indirecte	<ul style="list-style-type: none"> ■ Miser sur les avantages sociaux : <ul style="list-style-type: none"> – congés payés. – régime de retraite. – régime d'assurances collectives. – congés. – etc. 	Concilier le travail et la famille et assurer une sécurité de vie.
	Rémunération non financière	<ul style="list-style-type: none"> ■ Favoriser un parcours de carrière, des possibilités d'avancement et de la reconnaissance. 	Attirer et fidéliser ses employés.

2.3 IMPLANTATION D'UN PROGRAMME

Les stratégies de rétention à privilégier sont celles qui reflètent le plus votre « personnalité employeur ».

Les stratégies de rétention sont nombreuses et, nous le répétons, il est préférable de choisir celles qui s'adapteront le mieux à votre entreprise. Il est inutile d'essayer une stratégie qui risque de ne pas bien s'implanter et de nuire à votre crédibilité. L'implantation d'une stratégie à la fois facilitera votre travail et en assurera le succès.

COMMENT IMPLANTER UN PROGRAMME :

1. Sélectionnez les stratégies qui rejoignent le plus votre culture et vos valeurs (outil VI).
2. Donnez priorité aux actions servant à implanter le programme (outil VII).
3. Communiquez votre nouveau programme de rétention (outil VIII).
4. Évaluez votre programme de rétention (outil IX).

Dans le but de simplifier votre démarche, PlastiCompétences a créé quatre outils que vous pourrez utiliser pour implanter vos propres outils de rétention. Vous trouverez les explications de ces documents ainsi que les astuces d'utilisation aux pages suivantes.

Vous bénéficiez également des versions personnalisables dans votre « Boîte à outils RH », disponible sur le site Web de PlastiCompétences .

- VI Actions d'implantation des stratégies de rétention :** Cet outil vous aidera à organiser efficacement vos stratégies de rétention.
- VII Communication d'une nouvelle stratégie de rétention :** Cet outil vous permettra de bien organiser la communication de vos stratégies auprès de vos employés.
- VIII Évaluation du programme de rétention :** Cet outil vous aidera à mesurer le taux de satisfaction de vos employés par rapport à votre nouveau programme de rétention.

Actions d'implantation des stratégies de rétention

OUTIL VI
CHAPITRE 2.3

Dans cette section, vous trouverez les explications et astuces vous permettant d'utiliser cet outil. Téléchargez la version personnalisable qui se trouve dans votre « Boîte à outils RH ».

ASTUCE 1

Dès le moment où vous décidez de développer un programme de rétention et que vous avez statué sur les meilleures stratégies à adopter, structurez votre démarche et assurez-vous du sérieux et de l'implication des personnes qui travailleront sur ce projet.

Stratégie de rétention choisie			
Date			
Stratégie à mettre sur pied à :	<input type="checkbox"/> court terme	<input type="checkbox"/> moyen terme	<input type="checkbox"/> long terme

1. Dans quelle situation l'entreprise se trouve-t-elle actuellement par rapport à cette stratégie?

- Stratégie inexistante à créer
- Stratégie existante à améliorer

2. Quel est l'objectif poursuivi par l'ajout de cette activité?

3. Qui travaillera sur ce projet?



Idéalement, l'équipe responsable de ce type de dossier est composée d'un responsable des opérations et d'un employé administratif, si possible lié aux RH.

4. Quels sont les éléments sur lesquels effectuer des recherches?

5. Quelles sont les actions à entreprendre?

Soyez réaliste et assurez-vous du respect des échéanciers.

6. Quels sont les échéanciers à respecter?

ÉCHÉANCES	ACTIONS	X

7. À qui dois-je demander des **autorisations**?

Questions ou notes

Date de la première rencontre _____

Signature _____ Date _____

Communication d'une nouvelle stratégie de rétention

OUTIL VII
CHAPITRE 2.3

Dans cette section, vous trouverez les explications et astuces vous permettant d'utiliser cet outil. Téléchargez la version personnalisable qui se trouve dans votre « Boîte à outils RH ».

ASTUCE 1

La communication de votre nouvelle stratégie de rétention est très importante. Assurez-vous d'utiliser les bons moyens en répondant aux cinq questions.

ASTUCE 2

Il est fortement suggéré d'utiliser deux moyens de communication; un premier verbal pour assurer de répondre aux questionnements de tous, et un deuxième par écrit, pour confirmer les informations et donner une référence aux employés, au besoin.

Nom de la personne qui remplit ce tableau _____

1. Pourquoi (quel est le but de votre communication)?

Par exemple, « Faire connaître le nouveau programme de rétention. »

2. Quoi (quel message envoyer)?

Présentez quelle stratégie vous mettez en place.

3. Qui recevra le message?

Ciblez différents groupes et adaptez votre message.

4. Comment transmettre le message (quels moyens utiliser)?

Désirez-vous passer le message lors d'une rencontre, par un communiqué, via votre babillard, etc.?

5. Qui transmet le message?

La ou les personnes que vous sélectionnez doivent être parfaitement informées des stratégies afin de transmettre une information juste et d'être en mesure de répondre aux questions des employés

MOYENS SUGGÉRÉS	(X)	RESPONSABLE	DATE
Avis sur les babillards			
Babillard électronique			
Banderole			
Information au personnel-cadre			
Information aux représentants syndicaux			
Intranet			
Journal interne			
Lettre d'invitation personnalisée aux employés			
Mémo de rappel annexé à la paie			
Réunion d'équipe			
Rencontre individuelle			
Kiosque d'information			
Autres			

Évaluation du programme de rétention

**OUTIL VIII
CHAPITRE 2.3**

Dans cette section, vous trouverez les explications et astuces vous permettant d'utiliser cet outil. Téléchargez la version personnalisable qui se trouve dans votre « Boîte à outils RH ».

ASTUCE 1

Pour avoir accès à des informations complètes, effectuez votre évaluation un an après l'implantation de votre première stratégie de rétention.

ASTUCE 2

Pour assurer que vos programmes donnent les résultats escomptés, effectuez ces comparatifs chaque année.

Nom de la personne qui remplit ce tableau _____

1. Remplissez à nouveau le tableau des départs volontaires à l'aide de l'outil I du présent chapitre et comparez vos tableaux.

Amélioration notée?	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
---------------------	------------------------------	------------------------------

Note : _____

Gardez à l'esprit qu'il est possible qu'un facteur externe (économie, politique, etc.) ait un impact sur votre rétention.

2. Remplissez à nouveau le tableau du taux de roulement à l'aide de l'outil IV du présent chapitre.

Taux avant l'implantation ou en début d'année _____

Taux un an après l'implantation ou en fin d'année _____

Note : _____

3. Distribuez à nouveau le questionnaire des facteurs de rétention à l'aide de l'outil V du présent chapitre.

Note avant l'implantation ou en début d'année _____

Note un an après l'implantation ou en fin d'année _____

Note : _____