

# Guide de rétention du personnel

destiné aux entreprises du secteur des technologies de l'information

**TECHNO** *Compétences*

*Comité sectoriel de main-d'œuvre  
en technologies de l'information  
et des communications*

# Guide de rétention du personnel

destiné aux entreprises du secteur des technologies de l'information

**TECHNO** *Compétences*

Comité sectoriel de main-d'œuvre  
en technologies de l'information  
et des communications

## Éditeurs

TECHNO*Compétences*, le Comité sectoriel de main-d'œuvre en technologies de l'information et des communications, Sylvie Gagnon, directrice générale

**Chargés de projet :** Rémi Villeneuve, conseiller à la formation, TECHNO*Compétences*  
Jean-François Dumais, directeur des projets ressources humaines, TECHNO*Compétences*  
(jusqu'en janvier 2010)

**Réalisation :** Actualisation IDH, [www.actualisation.com](http://www.actualisation.com)

**Révision :** Carole Pageau

**Graphisme :** M.-Josée Morin, Diane Dupuy

TECHNO*Compétences*

Le Comité sectoriel de main-d'œuvre en technologies de l'information et des communications

550, rue Sherbrooke Ouest

Tour Ouest, bureau 350

Montréal (Québec) H3A 1B9

Téléphone : 514 840-1237

[info@technocompetences.qc.ca](mailto:info@technocompetences.qc.ca)

[www.technocompetences.qc.ca](http://www.technocompetences.qc.ca)

Cette publication a été réalisée grâce à l'appui des partenaires du secteur des TIC et à une aide financière de la Commission des partenaires du marché du travail.

**Commission  
des partenaires  
du marché du travail**

**Québec** 

© TECHNO*Compétences*, 2010

ISBN 978-2-92290-2-47-1

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2010

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Canada, 2010

**Ce guide est diffusé sur le site Web de TECHNO*Compétences*  
[www.technocompetences.qc.ca](http://www.technocompetences.qc.ca) (section Guides et outils)**

### **Nota bene**

Dans ce document, l'emploi du masculin pour désigner des personnes n'a d'autres fins que celle d'alléger le texte.

## REMERCIEMENTS

Ce guide de rétention du personnel a été spécialement développé pour les entreprises des technologies de l'information.

TECHNO*Compétences* tient à remercier chaleureusement ces entreprises de leur précieuse collaboration :

Behaviour Interactif (anciennement A2M)

Groupe GFI Solutions

L-IPSE Services conseil

Nous soulignons également l'expertise de la firme Actualisation IDH dans la mise en œuvre de cet ouvrage.

# FORMATIONS WEB EN RESSOURCES HUMAINES



UN PETIT COURS DE  
RH 101 ENTIÈREMENT  
**GRATUIT** SUR LE WEB!

[www.formationRH.ca](http://www.formationRH.ca)



FormationRH.ca est un site Internet regroupant  
**17 capsules de formation en ressources  
humaines s'adressant aux gestionnaires :**

- 1 Accueillir et intégrer un nouvel employé
- 2 Mener une entrevue de sélection
- 3 Structurer et réaliser une entrevue d'évaluation du rendement
- 4 Implanter un changement
- 5 Donner une rétroaction constructive
- 6 Déléguer des tâches à un employé
- 7 Formuler des objectifs stimulants
- 8 Appliquer des mesures disciplinaires
- 9 Adapter son style personnel de communication
- 10 Adapter son style de leadership et accroître sa crédibilité
- 11 Favoriser le transfert des connaissances
- 12 Prévenir et résoudre des conflits
- 13 Reconnaître ses employés au quotidien
- 14 Maîtriser les techniques d'animation
- 15 Prévenir le harcèlement au travail
- 16 Gérer une équipe à distance
- 17 Planifier le recrutement

**Gratuit et accessible en tout temps, vous y trouverez  
des outils simples et pratiques que vous pourrez  
personnaliser aux couleurs de votre organisation.**

Le site est également disponible en anglais : [www.hrlearning.ca](http://www.hrlearning.ca)

**TECHNO** *Compétences*

*Comité sectoriel de main-d'œuvre  
en technologies de l'information  
et des communications*

AVEC LA PARTICIPATION FINANCIÈRE DE :

Canada

Commission  
des partenaires  
du marché du travail  
Québec



## TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS .....	7
INTRODUCTION .....	9
<b>1. ANALYSER LA RÉTENTION DU PERSONNEL .....</b>	<b>11</b>
Dresser le tableau des départs volontaires .....	12
Mesurer la rétention .....	12
Analyser les raisons et les coûts de départ .....	15
Analyser les facteurs de rétention .....	15
Repérer les zones à plus haut risque .....	16
<b>Outils :</b>	
1- Tableau des départs volontaires .....	17
2- Questionnaire d'entrevue de départ .....	18
3- Évaluation des coûts de départ d'un employé .....	19
4- Questionnaire sur les facteurs de rétention .....	20
5- Repérer les zones à plus haut risque .....	21
<b>2. CONCEVOIR LE PROGRAMME DE FIDÉLISATION DES EMPLOYÉS .....</b>	<b>23</b>
Déterminer le personnel clé à retenir .....	24
Miser sur les valeurs de l'entreprise .....	24
Choisir les pratiques de rétention .....	24
Behaviour Interactif (anciennement A2M) .....	30
Groupe GFI Solutions .....	32
L-IPSE Services conseil .....	34
<b>Outils :</b>	
6- Définition du profil des employés clés .....	36
7- Définition des valeurs distinctives de l'entreprise .....	37
8- Analyse des intérêts de développement de carrière et de formation .....	38
9- Analyse de l'offre de rémunération .....	39
10- Évaluation de l'arrimage des valeurs de l'employé avec celles de l'entreprise .....	40
11- Pratique d'équilibre travail - vie personnelle .....	41
<b>3. IMPLANTER LE PROGRAMME .....</b>	<b>43</b>
Sélectionner des actions concrètes liées aux pratiques choisies .....	43
Sonder les employés sur les actions sélectionnées .....	44
Choisir les actions à implanter en priorité .....	44
Faire la promotion .....	45
<b>Outils :</b>	
12- Proposition de 5 à 10 actions de rétention à implanter .....	46
13- Sondage auprès des employés sur les actions proposées .....	47
14- Sélection des actions à prioriser .....	48
<b>4. ÉVALUER LE PROGRAMME ET APPORTER LES CORRECTIFS .....</b>	<b>49</b>
CONCLUSION .....	51
RÉFÉRENCES .....	53

Tout au long du guide, ces pictogrammes permettent de repérer facilement certains éléments clés du contenu.



**CONSEILS**



**À RETENIR**



**RÉFÉRENCE AUX OUTILS**



**RÉFÉRENCES UTILES**

## AVANT-PROPOS

La rareté de la main-d'œuvre en technologies de l'information (TI) et la nécessité d'expertise de pointe requièrent un besoin accru de rétention du personnel. La grande mobilité du personnel des TI est devenue un problème criant particulièrement dans les PME où les ressources sont moindres. Il devient alors difficile d'assumer le coût de remplacement d'un employé qui, selon Line Cardinal, pourrait aller jusqu'à une fois et demie de plus que le salaire annuel.

Une relève insuffisante, alliée au vieillissement de la population, contribue à cette pénurie de main-d'œuvre. Les jeunes des générations X et Y (la moyenne d'âge des travailleurs en TI se situe entre 30 et 35 ans) sont moins nombreux sur le marché du travail que leurs aînés, les baby-boomers, qui partent maintenant massivement à la retraite. Cette problématique de la relève est accentuée par le désintéressement des jeunes aux professions liées aux TI, comme en fait foi la baisse des inscriptions dans les cégeps et les universités.

Dans ce contexte de pénurie et de haute concurrence qu'est celui des TI, la rétention du personnel est cruciale. Lors d'un sondage *Omnibus Léger Marketing* effectué en 2010 pour *TECHNOCompétences* auprès de dirigeants de PME, 39 % des répondants considéraient la pénurie de main-d'œuvre comme la plus grande menace pour leur entreprise.

Plus que jamais, la fidélisation des employés est donc un atout stratégique. C'est dans cette perspective que *TECHNOCompétences* lance ce guide de rétention. Fidèle à notre mission de soutenir le développement de la main-d'œuvre, vous trouverez dans cette publication une démarche et des outils adaptés à la réalité du monde des TI.

Enfin, nous soulignons la générosité des entreprises participantes à ce guide. Elles nous ont ouvert leurs portes, livré leur vision de la rétention du personnel en ayant soin de l'illustrer d'exemples concrets de politiques.

Comme elles, nous croyons que la gestion de la rétention est un enjeu prioritaire dans un monde où la perte d'employés qualifiés peut signifier la perte d'avantages concurrentiels.

Sylvie Gagnon  
Directrice générale,  
*TECHNOCompétences*





## INTRODUCTION

La rétention du personnel est le processus mis en œuvre pour fidéliser les employés au sein d'une organisation ou à un poste donné en offrant des avantages financiers ou encore en améliorant les conditions de travail.

Ce guide propose quatre grandes étapes pour implanter un programme de rétention du personnel : *analyser la rétention du personnel, concevoir le programme de fidélisation des employés, implanter le programme, évaluer le programme et apporter les correctifs*. Cette pratique gagnante s'accompagne de 14 outils, de conseils et de références utiles.

La première partie, *analyser la rétention du personnel*, processus fondamental qui pose un diagnostic sur la capacité de l'entreprise à retenir son personnel, va déterminer la nature des pratiques à implanter. Elle comporte cinq étapes dont l'une d'elles consiste à établir le taux de roulement du personnel.

La deuxième partie, *concevoir le programme de fidélisation des employés*, présente un cheminement pour définir un ensemble de pratiques de rétention à mettre en œuvre. Plusieurs exemples de pratiques y sont commentés et trois entreprises en TI y donnent aussi des exemples gagnants de politiques qu'elles ont implantées.

La troisième partie, *implanter le programme*, consiste à sonder les employés sur un choix de pratiques, à déterminer parmi les pratiques retenues les meilleures à implanter et à faire la promotion de celles-ci.

Enfin, *évaluer le programme et apporter les correctifs* clôt ce cheminement en quatrième partie.



### RÉFÉRENCES UTILES

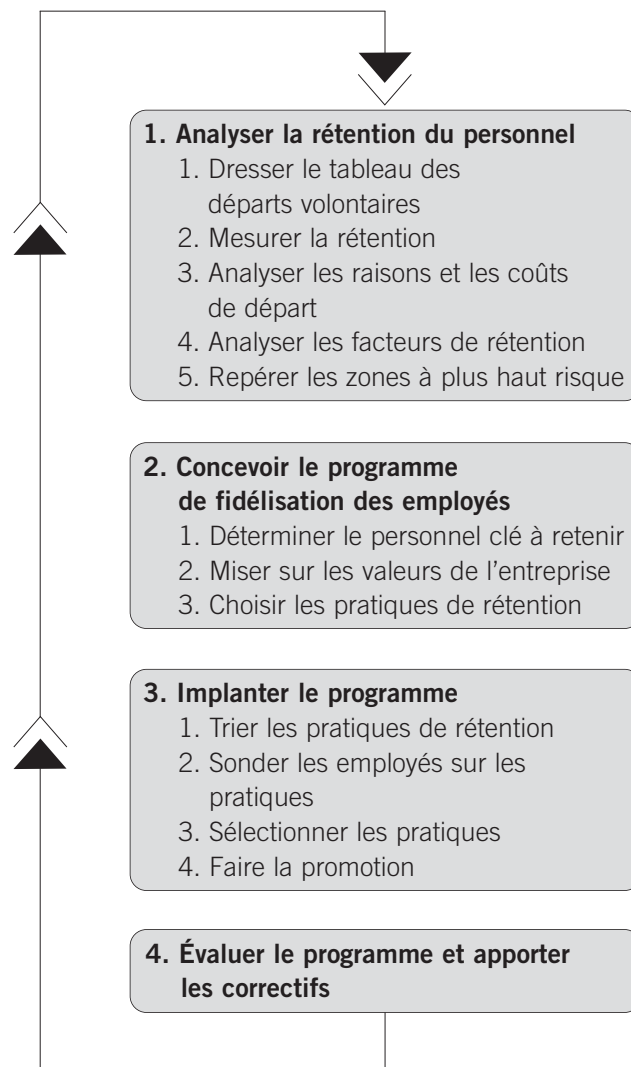
TECHNOCompétences, webdiffusions

[www.technocompetences.ca/gestionrh/webdiffusions](http://www.technocompetences.ca/gestionrh/webdiffusions)

Comment fidéliser vos employés clés (anglais) :

[www.keepemployees.com/retention.htm](http://www.keepemployees.com/retention.htm)

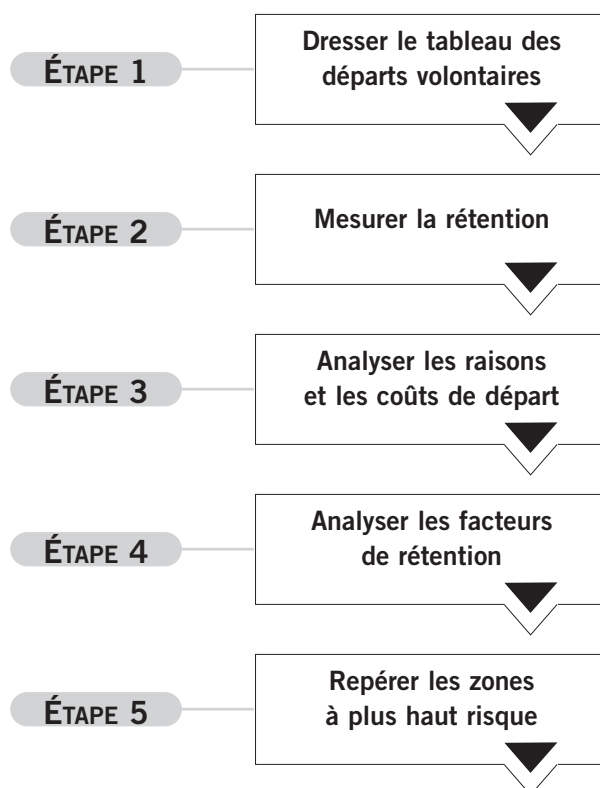
Pour implanter un programme de rétention, il est important de bien procéder à l'analyse de la rétention avant de concevoir le programme pour s'assurer de choisir des pratiques en cohérence avec les stratégies d'affaires de l'entreprise.



# 1. ANALYSER LA RÉTENTION DU PERSONNEL

L'analyse de la rétention permet d'évaluer si l'entreprise est aux prises avec un problème réel de roulement ou si le taux de roulement est acceptable. Pour ce faire, il est judicieux de comparer le taux de roulement dans l'entreprise avec celui en cours dans l'industrie. D'autre part, pour bien connaître les causes d'un roulement de personnel, il faut entreprendre l'analyse des postes et des services les plus touchés. Cette étape favorise un meilleur choix des pratiques de rétention à implanter.

Voici cinq étapes simples pour procéder à l'analyse de la rétention :



## ÉTAPE 1 — DRESSER LE TABLEAU DES DÉPARTS VOLONTAIRES

À l'aide de l'Outil n° 1, dressez la liste des employés qui ont quitté volontairement l'entreprise en consignant des informations factuelles (dates d'embauche et de départ, poste occupé, supérieur immédiat, salaire, années d'expérience, etc.). Ces données sont utiles à une analyse objective de la rétention et permettent de cerner des pistes de solutions menant à la diminution du taux de roulement de l'entreprise.

### RÉFÉRENCE AUX OUTILS



Tableau des départs volontaires (Outil n° 1, page 17)

## ÉTAPE 2 — MESURER LA RÉTENTION

Le taux de roulement est un indicateur servant à mesurer la rétention des employés. Pour mesurer l'ampleur de ce taux, il faut que l'entreprise puisse se positionner par rapport à son secteur et à des entreprises comparables. Mesurer le taux de roulement, c'est évaluer de manière objective la rétention.

### CONSEILS



Il est important de dresser le tableau des départs volontaires, car ce tableau permettra plus tard de repérer les postes et les services qui ont subi le plus fort taux de roulement.

### À RETENIR



#### Taux de roulement volontaire et involontaire

Le **taux de roulement** est **volontaire** quand l'employé décide de lui-même de quitter ses fonctions. Le **taux involontaire**, en revanche, résulte d'une décision prise par l'employeur (par exemple un congédiement, une mise à pied). Les raisons « involontaires » peuvent être variées : économiques ou résultant tout simplement d'un mauvais arrimage entre l'employé et son poste. Les pratiques de rétention n'ont pas d'effet sur ce type de roulement (TECHNOCompétences, webdiffusion 2006). Lorsqu'on analyse la rétention, c'est le roulement volontaire qui nous intéresse.

Un taux de roulement est problématique lorsque des employés qualifiés et performants quittent une entreprise en provoquant des effets négatifs sur la productivité. Un taux de roulement est acceptable lorsqu'il permet à une organisation d'augmenter son expertise, son efficacité, d'offrir des promotions et de consolider les valeurs organisationnelles.

Effets négatifs	Effets positifs
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perte d'expertise</li> <li>• Coûts d'embauche</li> <li>• Coûts de formation initiale</li> <li>• Indemnité de l'employé</li> <li>• Réputation de la firme</li> <li>• Coûts liés à l'apprentissage des tâches</li> <li>• Transfert d'expertise et d'information chez les concurrents</li> <li>• Mauvais climat de travail</li> <li>• Surcharge de travail pour l'équipe</li> <li>• Risque d'autres départs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apport de sang neuf</li> <li>• Embauche de ressources humaines plus compétentes</li> <li>• Offre de promotions à l'interne</li> <li>• Embauche en fonction des besoins actuels</li> <li>• Meilleure ouverture au changement</li> </ul>



### RÉFÉRENCES UTILES

Enquête sur le recrutement et l'emploi au Québec (EREQ) – Taux de roulement TIC  
[www.cetech.gouv.qc.ca/publications](http://www.cetech.gouv.qc.ca/publications) (série *Les Indicateurs*)



## À RETENIR

### Méthode de calcul du taux de roulement

1. Choisir une période de référence.
2. Dresser le tableau des départs volontaires.  
**Attention!** Les mises à pied doivent être exclues.
3. Effectuer le calcul à l'aide de cette formule :

$$\left( \frac{\text{Nombre de départs durant la période étudiée}}{\frac{\text{Nombre d'employés au début} + \text{nombre d'employés à la fin}}{2}} \right) \times 100$$

#### Exemple d'un calcul

L'entreprise compte 52 employés au début de l'année de référence. Douze employés quittent volontairement l'entreprise au cours de l'année étudiée. À la fin de l'année, l'entreprise compte 48 employés.

Voici le calcul du taux de roulement sur une base annuelle pour cette entreprise :

$$\left( \frac{12 \text{ employés}}{\frac{52 \text{ employés} + 48 \text{ employés}}{2}} \right) \times 100 = 24\%$$

Le taux de roulement annuel pour cette entreprise est donc de 24 %. Pour obtenir des renseignements plus précis, vous pouvez calculer le taux de roulement par service ou par catégorie de poste.



## RÉFÉRENCES UTILES

TECHNOCompétences, webdiffusion

Comment calculer et interpréter le taux de roulement du personnel :  
[www.technocompetences.qc.ca](http://www.technocompetences.qc.ca), section Formations et webdiffusions.

### ÉTAPE 3 — ANALYSER LES RAISONS ET LES COÛTS DE DÉPART

Afin de bien comprendre les causes du roulement de personnel, il faut d'abord relever les raisons de départ (Outil n° 2) : l'entrevue de départ nous fournit cette précieuse information. Cette entrevue doit se faire systématiquement à chaque fois qu'un employé quitte l'entreprise.

Une fois les raisons mises à jour, il faut les compiler, voir quels services sont touchés et relever les principaux problèmes, autrement dit, faire un diagnostic de la capacité de l'entreprise à retenir son personnel qualifié.

Pour évaluer les coûts inhérents au départ d'un employé, reportez-vous à l'Outil n° 3. On y répertorie aussi les coûts associés au remplacement de cet employé.

#### RÉFÉRENCE AUX OUTILS



Questionnaire d'entrevue de départ (Outil n° 2, page 18)

Évaluation des coûts de départ d'un employé (Outil n° 3, page 19)

#### CONSEILS



Comme on le mentionnait, afin de pouvoir connaître les facteurs qui accroissent le roulement de personnel, une entrevue de départ doit s'effectuer systématiquement à chaque fois qu'un employé quitte volontairement l'entreprise. Cette entrevue se fait si possible après le départ de l'employé, car, plus le temps s'écoulera, plus il aura le recul nécessaire pour faire le bilan de son expérience. Une entrevue de départ pourra même se dérouler six mois après qu'un employé a quitté l'entreprise. (Cardinal, 2004)

### ÉTAPE 4 — ANALYSER LES FACTEURS DE RÉTENTION

Bien que l'analyse des raisons de départ nous donne des informations très pertinentes sur la capacité de l'entreprise à retenir ses employés, il peut s'avérer très utile de sonder les motivations de ceux qui sont en poste, car c'est eux qu'on peut fidéliser. La collecte de données peut s'effectuer par *focus group* ou par questionnaire écrit. Ce dernier mode permet l'anonymat, ce qui peut amener plus de franchise dans les réponses. Tout comme pour les entrevues de départ, il faut prendre le temps de compiler ces informations et de répertorier les principaux facteurs de rétention.

#### RÉFÉRENCE AUX OUTILS



Questionnaire sur les facteurs de rétention (Outil n° 4, page 20)



## ÉTAPE 5 — REPÉRER LES ZONES À PLUS HAUT RISQUE

Une fois le tableau des départs effectué et le taux de roulement calculé (pour l'entreprise en général ou pour les différents postes ou services), on repère les zones de risques, c'est-à-dire les postes ou les secteurs où on a intérêt à prioriser l'implantation des pratiques de rétention choisies.

### RÉFÉRENCE AUX OUTILS



Repérer les zones à plus haut risque (Outil n° 5, page 21)



**QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE DE DÉPART****L'EMPLOI QUITTÉ**

- Quel était votre poste et en quoi consistaient vos principales responsabilités?
- Les responsabilités et les tâches de ce poste correspondaient-elles à vos attentes?
- Qu'est-ce qui vous avait amené à postuler pour notre entreprise?
- Comment qualifieriez-vous vos relations avec vos supérieurs?
- Que pensez-vous des conditions d'emploi qui étaient offertes?
  - Rémunération
  - Formation
  - Possibilités d'avancement

**LE DÉPART**

- Quels sont les éléments qui expliquent votre décision de quitter l'organisation?
- Y a-t-il eu un événement qui vous a incité à vous chercher un autre emploi?
- À votre avis, qu'est-ce qui aurait dû être fait pour éviter votre départ?

**LE NOUVEL EMPLOI**

- Allez-vous occuper un emploi similaire?
- Quel est le nom de votre nouvel employeur?
- Quels sont les avantages qu'offre cette nouvelle organisation?

**SUGGESTIONS**

- Quels sont les changements que vous apporteriez dans les conditions de travail de notre entreprise?
- Quelles sont vos suggestions :
  - Pour que l'entreprise soit un meilleur endroit où travailler?
  - Pour que nous devenions un meilleur employeur?
  - Pour améliorer notre environnement de travail?
- Que pourrait faire la direction pour améliorer son style de gestion et ses compétences?
- De quelle façon l'organisation devrait-elle changer la manière dont elle fait les choses afin d'éviter de perdre ses bons employés?
- Avez-vous d'autres commentaires à formuler?
- Recommanderiez-vous notre entreprise à l'un de vos amis?

**CONCLUSION**

Je vous remercie et vous souhaite bon succès dans votre nouvel emploi (ou dans vos projets).

## Outil n° 3

## ÉVALUATION DES COÛTS DE DÉPART D'UN EMPLOYÉ

CALCUL DES COÛTS ASSOCIÉS AU DÉPART D'UN EMPLOYÉ	Coûts réels ou estimés
<b>Coûts de séparation</b>	
Salaire du superviseur pour réaliser l'entrevue de départ	
Salaire du personnel administratif pour traiter et fermer le dossier de l'employé	
Indemnité de départ versée à l'employé	
Heures supplémentaires payées pour effectuer le travail de l'employé qui a quitté	
Autres coûts	
<b>Sous-total :</b>	
<b>Coûts de recrutement</b>	
Coûts de l'affichage du poste (sites d'emplois, journaux, etc.)	
Salaire des personnes qui établissent les besoins d'embauche, définissent les critères de sélection	
Salaire des personnes qui recherchent activement des candidats ou des remplaçants à partir de banques de noms	
Coûts des firmes externes de recrutement (agences, chasseurs de têtes, etc.)	
Salaire des personnes qui font la sélection (présélection des CV, entrevues, tests, vérification des références, etc.)	
Salaire de l'employé pour l'intégration	
Salaire des employés qui aident à l'intégration ou au coaching	
<b>Sous-total :</b>	
<b>Coûts de formation et d'intégration</b>	
Coûts associés à la perte de productivité en raison de l'inexpérience (temps d'exécution de la tâche plus long, erreurs, ventes manquées, etc.)	
Salaire du personnel administratif pour création du dossier du nouvel employé	
Salaire du superviseur consacré à l'intégration et à l'entraînement du nouvel employé	
Coûts de la documentation (manuels d'accueil et de formation, manuel de l'employé, etc.)	
<b>Sous-total :</b>	
<b>Coûts d'achat ou de configuration du matériel du nouvel employé</b>	
Ordinateur	
Cellulaire	
Carte magnétique	
Création de mots de passe	
<b>Sous-total :</b>	
<b>Total :</b>	

(Tiré du Guide *Mesurer le roulement de personnel et ses coûts dans votre commerce de détail* (2006), de Détail Québec.)

**QUESTIONNAIRE SUR LES FACTEURS DE RÉTENTION****INTRODUCTION**

Vous trouverez ci-dessous des questions visant à sonder votre opinion sur notre entreprise. Nous apprécierions aussi avoir vos suggestions pour améliorer vos conditions de travail. Nous vous invitons à répondre avec franchise, sous le couvert de l'anonymat.

**FACTEURS FAVORABLES À L'ENTREPRISE**

1. Qu'est-ce que vous appréciez le plus dans votre travail et pourquoi?
2. Quelles sont les tâches ou responsabilités que vous appréciez le plus et pourquoi?
3. Parmi ceux-ci, quels sont les éléments les plus appréciés et pourquoi?
  - a. Rémunération
  - b. Formation
  - c. Possibilités d'avancement
  - d. Relations avec mes supérieurs
4. Y a-t-il d'autres facteurs qui vous paraissent favorables à l'entreprise et qui seraient des incitatifs à rester à notre emploi?

**FACTEURS DÉFAVORABLES À L'ENTREPRISE**

1. Qu'est-ce que vous appréciez le moins dans votre travail et pourquoi?
2. Quelles sont les tâches ou responsabilités que vous appréciez le moins et pourquoi?
3. Parmi ceux-ci, quels sont les éléments les moins appréciés et pourquoi?
  - a. Rémunération
  - b. Formation
  - c. Possibilités d'avancement
  - d. Relations avec mes supérieurs
4. Y a-t-il d'autres facteurs qui vous paraissent défavorables à l'entreprise et qui seraient des motifs à ne pas rester à notre emploi?

**SUGGESTIONS**

- Quels sont les changements que vous apporteriez?
- Quelles sont vos suggestions :
  - a. Pour que l'entreprise soit un meilleur lieu de travail?
  - b. Pour que nous devenions un meilleur employeur?
  - c. Pour améliorer votre environnement de travail?
- Que pourrait faire la direction pour améliorer son style de gestion et ses compétences?
- De quelle façon l'organisation devrait-elle changer la manière dont elle fait les choses afin d'éviter de perdre ses bons employés?
- Avez-vous d'autres commentaires à formuler?
- Recommanderiez-vous l'entreprise à l'un de vos amis?

**CONCLUSION**

Nous vous remercions de votre collaboration et de votre franchise.

**Outil n° 5**

**REPÉRER LES ZONES À PLUS HAUT RISQUE**

Quels sont les postes où l'on dénombre le plus de départs?

Poste 1 \_\_\_\_\_

Poste 2 \_\_\_\_\_

Poste 3 \_\_\_\_\_

Quels sont les services où l'on dénombre le plus de départs?

Service 1 \_\_\_\_\_

Service 2 \_\_\_\_\_

Service 3 \_\_\_\_\_

Quelle est la moyenne d'âge des employés qui ont quitté? \_\_\_\_\_

Quelle était l'expérience des employés qui ont quitté? \_\_\_\_\_

Quelle était l'ancienneté en entreprise des employés qui ont quitté? \_\_\_\_\_

Quelles sont les fréquences des départs selon ces différents statuts d'emploi?

Permanent \_\_\_\_\_

Partiel \_\_\_\_\_

Temporaire \_\_\_\_\_

Sommaire des zones les plus à risque

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



## 2. CONCEVOIR LE PROGRAMME DE FIDÉLISATION DES EMPLOYÉS

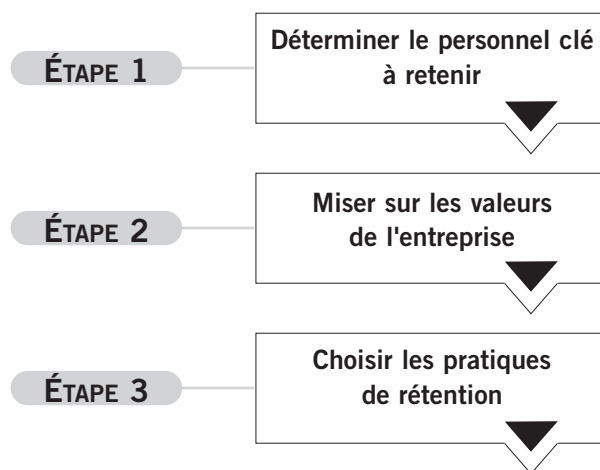
Lorsque vous concevez un programme, gardez à l'esprit ces trois facteurs qui motivent la décision de conserver un emploi :

- 1) Qualité des relations avec le supérieur immédiat
- 2) Possibilité de développer son employabilité
- 3) Partage du succès financier

(Gordon et Lowe, 2002)

La qualité des relations avec le supérieur immédiat étant le facteur le plus influent sur la fidélisation, il est important d'avoir effectué l'analyse de la rétention auparavant. Cette étape prend en effet en compte ce facteur (se reporter à l'Outil n° 2 et à l'Outil n° 4). Le deuxième facteur, la possibilité de développer son employabilité, inclut les occasions de développement professionnel (ex. : mandats intéressants et formation qualifiante) et tout ce qui permet à un employé d'avoir une meilleure valeur sur le marché de l'emploi. Le troisième facteur fait référence aux conditions de rémunération, mais aussi à la perception de l'équité de cette rémunération.

Lors de l'analyse de la rétention, ces trois facteurs sont à évaluer afin de mieux concevoir les pratiques de rétention. Choisir des pratiques cohérentes avec les stratégies d'affaires et de ressources humaines est aussi un élément clé. Pour concevoir un programme de fidélisation, ces trois étapes sont nécessaires :



### CONSEILS

Il vaut mieux choisir peu de pratiques et bien les implanter plutôt que faire un programme très ambitieux et le réaliser à moitié.





## RÉFÉRENCES UTILES

Afin de sensibiliser vos gestionnaires à l'importance des relations avec les employés, invitez-les à suivre des formations en ligne gratuites, comme les capsules Internet sur le site [www.formationrh.ca](http://www.formationrh.ca). On y traite notamment de rétroaction, de reconnaissance du travail des employés, ainsi que de la formulation d'objectifs stimulants.

### ÉTAPE 1

## DÉTERMINER LE PERSONNEL CLÉ À RETENIR

La première étape consiste à déterminer les employés clés à retenir. Ceux-ci détiennent des compétences rares et recherchées sur le marché de l'emploi, ou ont développé une expertise propre à l'entreprise. La rareté du profil d'un employé sera bien sûr décisive dans le choix des postes (se reporter à l'Outil n° 6).



## RÉFÉRENCE AUX OUTILS

Définition du profil des employés clés (Outil n° 6, page 36)

### ÉTAPE 2

## MISER SUR LES VALEURS DE L'ENTREPRISE

Définissez les valeurs qui vous distinguent. Quelles sont les valeurs qui sont partagées par les dirigeants et les employés? La cohérence des valeurs de part et d'autre s'avère un facteur de rétention très important (Branham, 2001). Des valeurs claires guideront le choix des pratiques de rétention et la façon d'actualiser ces pratiques.



## RÉFÉRENCE AUX OUTILS

Définition des valeurs distinctes de l'entreprise (Outil n° 7, page 37)

### ÉTAPE 3

## CHOISIR LES PRATIQUES DE RÉTENTION

Après avoir bien défini les valeurs distinctives de l'entreprise, on choisit des pratiques de rétention en fonction de ses stratégies en ressources humaines et de sa capacité financière.

Innovez pour fidéliser! Voici un exemple simple : faire des ententes avec un nettoyeur de vêtements et un traiteur pour offrir un service aux employés directement sur place, comme l'avait fait une firme qui a déjà gagné le *Défi meilleur employeur*.



## CONSEILS

Évitez de choisir des pratiques au hasard et sans cohérence. Soyez attentif à l'analyse de la rétention; par exemple, si les entrevues de départ démontrent que les relations avec les supérieurs sont problématiques, il faut réagir en conséquence. Sélectionner des pratiques qui toucheraient uniquement la formation ou la rémunération n'aurait pas les effets escomptés sur la rétention.

### Pratique 1 : Améliorer la relation entre supérieurs et employés

La relation avec le supérieur est le meilleur indice pour mesurer les risques de démission d'un employé (Stinghamber et Vandenberghe, 2003). Il faut outiller les gestionnaires à être de bons communicateurs et des leaders hors pair. Une communication franche solidifie les liens entre supérieurs et employés. Les gestionnaires doivent être conscients de l'importance de donner des objectifs de performance clairs et d'expliquer leurs décisions pour favoriser un sentiment d'équité et de respect.

Exemples de questions importantes à aborder :

- Quelle direction prendra l'entreprise au cours des prochaines années?
- Quels sont les objectifs financiers de l'entreprise?
- Comment les objectifs organisationnels ont-ils un effet sur les services et les employés?

Obtenir l'opinion des employés :

- Avez-vous des questions ou des commentaires sur la direction de l'entreprise?
- Comment pourrait-on faciliter l'atteinte de nos objectifs?
- Quels sont les défis auxquels nous faisons face?



## RÉFÉRENCES UTILES

Adapter son style personnel de communication : [www.formationrh.ca](http://www.formationrh.ca)

Adapter son style de leadership et accroître sa crédibilité : [www.formationrh.ca](http://www.formationrh.ca)

Structurer et réaliser une entrevue d'évaluation du rendement : [www.formationrh.ca](http://www.formationrh.ca)

Formuler des objectifs stimulants : [www.formationrh.ca](http://www.formationrh.ca)

## Pratique 2 : Reconnaître la contribution des employés

Pour atteindre leurs objectifs, les organisations doivent mobiliser leurs employés, c'est-à-dire les engager dans une même direction. Pour y arriver, la reconnaissance est l'un des moyens les plus efficaces; elle consiste à récompenser la contribution des employés et devrait être liée aux valeurs organisationnelles. Sur 17 leviers influençant la mobilisation, la reconnaissance arrive au deuxième rang, loin devant la rémunération (Langis et Boucher, *Effectif – Coin des experts*).

On peut récompenser chez un employé :

- ses valeurs
- ses compétences
- son effort
- ses résultats

### Exemples de pratiques

Rétroaction positive	Communication, par le gestionnaire, des bons coups d'un employé auprès de ses collègues
Encouragement	Promotion
Sollicitation d'idées et de suggestions	Augmentation salariale liée à la performance
Récompense financière ou certificat-cadeau	Nouveaux défis



### RÉFÉRENCES UTILES

Reconnaître ses employés au quotidien : [www.formationrh.ca](http://www.formationrh.ca)

## Pratique 3 : Former les employés et développer leur carrière

Le développement de carrière et la formation constituent deux des facteurs de rétention parmi les trois plus importants. La formation est un bon moyen de développement, mais des projets stimulants et de nouveaux défis peuvent aussi développer les compétences des employés.



### RÉFÉRENCE AUX OUTILS

Analyse des intérêts de développement de carrière et de formation (Outil n° 8, page 38)

**Pratique 4 : Offrir une rémunération équitable et cohérente**

Bien que le salaire ne soit pas le seul facteur de rétention, une analyse des conditions salariales est aussi requise afin de prendre connaissance de la perception de l'équité en la matière (tant par rapport aux collègues que par rapport au marché). La rémunération doit aussi être cohérente avec les valeurs énoncées et les attentes envers les employés. L'augmentation salariale et les bonis doivent d'ailleurs refléter ces valeurs. Par exemple, l'entreprise valorisant le travail d'équipe ne devrait pas accorder de bonis uniquement en fonction d'objectifs individuels.

De plus, des bonifications d'un régime de rémunération à long terme, par exemple le partage des bénéfices, devraient être versées sur une base régulière ou périodique (sur une base annuelle ou encore aux deux ou trois ans). Le versement d'un petit boni sur une base régulière est préférable à un autre qui serait plus important, mais qui serait versé tous les trois ans (Jauvin, 2008).

**RÉFÉRENCE AUX OUTILS**

Analyse de l'offre de rémunération (Outil n° 9, page 39)

**RÉFÉRENCE UTILES**

TECHNOCompétences : Enquête de rémunération sur les emplois en TI :  
[www.technocompetences.qc.ca](http://www.technocompetences.qc.ca), section rémunération

TECHNOCompétences : Comment tirer profit d'une enquête salariale :  
[www.technocompetences.qc.ca](http://www.technocompetences.qc.ca), section e-learning

**Pratique 5 : Arrimer le recrutement avec les valeurs de l'entreprise**

Lors des entrevues de sélection, donnez l'heure juste au candidat par une description réaliste de l'emploi (DRE). S'il y a des défis importants, ne pas les cacher au candidat. Vérifiez si les valeurs de celui-ci s'arriment à celles de l'entreprise et à la culture organisationnelle. Rappelez-vous qu'un mauvais arrimage peut être coûteux et avoir des effets négatifs sur l'équipe en place.

**RÉFÉRENCE AUX OUTILS**

Évaluation de l'arrimage des valeurs de l'employé avec celles de l'entreprise (Outil n° 10, page 40)

## Pratique 6 : Accueillir et intégrer

Savoir accueillir un nouvel employé est un excellent moyen d'établir d'entrée de jeu de bons rapports avec celui-ci. Ne sous-estimez pas son importance, les départs se font souvent dans les six premiers mois en poste. Si l'accueil est insatisfaisant, la crédibilité de l'entreprise peut en souffrir. Il faut se rappeler qu'on a une seule chance de faire une bonne première impression.



### RÉFÉRENCE UTILES

Accueillir et intégrer un nouvel employé : [www.formationrh.ca](http://www.formationrh.ca)

Aide-mémoire accueil et intégration : [www.formationrh.ca](http://www.formationrh.ca)

## Pratique 7: Favoriser un équilibre travail – vie personnelle

Les changements démographiques, notamment le départ à la retraite des baby-boomers, et l'augmentation du nombre de jeunes de la génération Y sur le marché du travail, favorisent l'éclosion de nouvelles valeurs orientées vers un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle.



### RÉFÉRENCE AUX OUTILS

Pratique d'équilibre travail – vie personnelle (Outil n° 11, page 41)

## Pratique 8 : Créer un esprit d'équipe

Créez d'autres occasions que le traditionnel repas de Noël pour consolider l'esprit d'équipe. Ces activités peuvent s'effectuer par le biais d'un club social pour les employés :

### Exemples d'activités

Équipe sportive interne (balle molle, hockey)

Activités culturelles (théâtre, spectacle d'humour, etc.)

Événements saisonniers (cabane à sucre, ski, randonnée en raquettes, etc.)

Activités de bienfaisances/bénévolat (paniers de Noël, levée de fonds diverse, etc.)

Épluchette de blé d'Inde

Karaoké

Tournoi de golf

### Pratique 9 : Innover

La recherche de talents entraîne une compétition féroce entre les entreprises et conduit celles-ci à rivaliser de créativité pour tenter de recruter et de retenir les meilleurs talents. Voici des exemples de pratiques peu communes :

#### Exemples de pratiques

Négocier des tarifs avec un traîteur pour la livraison de repas du midi au travail.

Développer une entente avec un nettoyeur de vêtements pour assurer un service en entreprise.

Négocier des tarifs corporatifs avec des centres de villégiature.

Négocier une entente avec des garderies pour les enfants des employés.

Négocier une entente avec un centre sportif.

### Pratique 10 : Faire preuve de cohérence

Les pratiques choisies doivent être cohérentes avec les stratégies de ressources humaines et, bien sûr, l'analyse de la rétention. Faire preuve de cohérence c'est aussi tenir parole. Il vaut mieux s'en tenir à offrir deux ou trois pratiques et être capable de bien les mener plutôt que de risquer de créer de fausses attentes avec plusieurs et de perdre ainsi sa crédibilité.

## PRATIQUES DE RÉTENTION BEHAVIOUR INTERACTIF (ANCIENNEMENT A2M)



**Geneviève Guité**  
Vice-présidente, Ressources humaines  
Behaviour Interactif

Behaviour est le plus grand développeur de jeux vidéo indépendant au Canada, employant 450 personnes dans ses studios de Montréal et de Santiago, au Chili. Depuis 1992, l'entreprise a produit 120 jeux sur toutes les plateformes existantes. Au cours des trois dernières années, l'entreprise s'est retrouvée au palmarès Deloitte Technology Fast 50<sup>MC</sup> et à celui des 50 sociétés les mieux gérées au Canada<sup>MC</sup>.

## BEHAVIOUR INTERACTIF (ANCIENNEMENT A2M)

### Une approche intégrée

Pour s'attaquer aux enjeux auxquels elle fait face, Behaviour a opté pour une approche intégrée de la gestion des ressources humaines. À partir de cette question : *qu'est-ce qu'on veut livrer dans cinq ans?*, quatre enjeux stratégiques ont été définis : l'attraction et la rétention du personnel, l'efficacité des équipes et le développement des employés. Leur plan d'action pour les prochaines années est donc aligné sur ces quatre priorités, qui sont toutes intrinsèquement reliées.

La rétention du personnel a favorisé la mise en place d'un programme spécial visant tout particulièrement la génération Y. C'est connu, les moins de 30 ans ont besoin d'avoir le sentiment de développer rapidement leurs capacités et de contribuer au succès de l'entreprise. Des mesures ont été ainsi mises en place pour mieux répondre aux besoins de développement des jeunes de cette génération.

Les employés peuvent profiter de différents outils pour favoriser leur travail d'introspection : tests psychométriques, autoévaluation et sessions de *feedback* personnalisées. Ils bénéficient également d'un plan individuel de développement. À ce programme se joignent des occasions d'avancement et de mobilité interne. La participation au programme de gestion du talent se fait sur une base volontaire et nécessite que l'employé investisse de son temps et qu'il s'engage pleinement dans les activités proposées.

Behaviour a aussi décidé de mieux outiller ses gestionnaires. On y a en effet implanté un programme de formation pour améliorer leurs compétences. Ces mesures contribuent notamment à mieux relever les défis entourant les besoins et les motivations de la génération Y.

Afin de fidéliser les employés, d'autres mesures sont aussi en place dont la promotion de l'équilibre travail – vie personnelle, valeur qu'a à cœur le président. Une certaine flexibilité dans l'horaire de travail, le temps compensatoire, et même la possibilité de partir en congé sans solde ont été instaurés, il y a déjà quelques années.

Les effets observés sont positifs : le taux de roulement a commencé à fléchir, et, lorsqu'on sonde les employés qui ont quitté, 92 % trouvent que les horaires de travail sont excellents ou bons, 88 % cochent excellent ou bon pour l'équilibre travail – vie personnelle et une grande majorité de répondants recommandent Behaviour comme employeur.



## PRATIQUES DE RÉTENTION GROUPE GFI SOLUTIONS



**Marie-Carmen Velasco**  
Vice-présidente exécutive  
et chef, capital humain  
et services partagés  
Groupe GFI Solutions

Groupe GFI Solutions se spécialise dans la conception, l'implantation, l'intégration et le support de logiciels de gestion, le développement d'affaires électroniques et la prestation de services monétiques, professionnels et techniques.

Dans les affaires depuis plus de 20 ans, Groupe GFI Solutions poursuit sa croissance. Au nombre de ses plus récentes acquisitions figurent Fortsum Solutions d'affaires inc., Bell Solutions d'affaires inc. et Accovia inc. En 5 ans, Groupe GFI Solutions a augmenté son capital humain de 300 à près de 1 000 employés.

# GRUPE GFI SOLUTIONS

## La rétention : cohérence dans les pratiques d'affaires

Groupe GFI Solutions (Groupe GFI) a très bien su développer une approche cohérente de la fidélisation du personnel, approche que l'entreprise a intégrée tant dans ses stratégies d'affaires que dans ses pratiques RH. En effet, Groupe GFI a mis sur pied le programme « Faire sa marque » qui soutient la gestion de la contribution des employés. Ce programme vise à reconnaître leurs talents et leur apport au succès de la société, Groupe GFI étant convaincu qu'il s'agit là de la pierre angulaire d'une stratégie de rétention efficiente et porteuse de croissance.

La gestion de la rétention chez Groupe GFI commence par le processus de recrutement. Dès l'embauche, le candidat est informé des pratiques de l'entreprise et de ce qui la distingue des autres, comme les horaires flexibles ou réduits. L'important étant de donner l'heure juste dès le départ sur la culture de l'entreprise et les défis qui attendent le candidat.

À l'arrivée de l'employé, un processus d'accueil est mis en place pour faciliter son intégration. De petites choses simples permettent de bien intégrer l'employé dans ses nouvelles fonctions : on s'assure que l'équipement est fonctionnel et on lui fait visiter l'entreprise et les environs. Un plan de développement de carrière de l'employé fait aussi partie des pratiques de rétention chez Groupe GFI. Ce plan établit le lien entre les aspirations professionnelles de l'employé et la planification des ressources humaines de l'entreprise. Ainsi, chaque employé possède son propre plan de développement lui permettant de faire connaître ses aspirations professionnelles et de pouvoir discuter de ses projets. Le cheminement de l'employé dans l'entreprise peut se faire en suivant l'évolution des projets ou par la mobilité interne.

Une communication constante et transparente avec les employés favorise aussi la fidélisation. Cette communication ouverte se manifeste tant au sujet des objectifs d'affaires que des données financières. Les employés ont accès aux bilans financiers et sont formés pour bien les lire et les comprendre. La communication se fait aussi par l'entremise d'une boîte courriel nommée « infoRH » à laquelle seule la vice-présidente RH a accès afin de garantir la confidentialité. D'ailleurs, c'est cette dernière qui répond personnellement à l'ensemble des demandes.

Toujours dans un souci de cohérence, Groupe GFI applique son approche de fidélisation dans sa politique de versement de bonis, et ce, en fonction de trois objectifs : bénéfice avant intérêts, impôts et amortissement (BAIIA), les objectifs du service et les objectifs individuels.

Tout compte fait, les résultats sont probants : le taux de roulement est en dessous de celui de l'industrie, il s'instaure un meilleur climat, les employés sont plus satisfaits et deviennent de meilleurs ambassadeurs pour les produits et pour l'entreprise elle-même, ce qui fait en sorte d'attirer davantage de candidats en recherche d'emploi.

## PRATIQUES DE RÉTENTION L-IPSE SERVICES CONSEIL



Steven Garneau  
Directeur général  
L-IPSE Services conseil

L-IPSE Services conseil, firme d'une centaine de conseillers en technologies de l'information de la région de Québec, offre des services conseils dans ces domaines :

- Développement à l'aide de nouvelles technologies
- Accompagnement d'utilisateurs
- Conseil en gestion
- Conseil en technologies

## L-IPSE SERVICES CONSEIL

### La rétention, une affaire de valeurs !

D'une entreprise à l'autre, les conditions de travail peuvent se ressembler et rendre difficiles la rétention des employés et la recherche de nouveaux talents. Pour se démarquer du marché, L-IPSE mise sur une stratégie d'entreprise forte et des valeurs qui favorisent particulièrement la rétention du personnel tout en attirant les professionnels qualifiés à se joindre à son équipe. Cette stratégie d'entreprise, consistant à se positionner comme meilleur employeur en TI, lui a valu le prestigieux prix du *Défi meilleur employeur* à trois reprises (2007, 2009 et 2010).

Chez L-IPSE, les pratiques de gestion sont basées sur quatre valeurs centrées sur l'humain : la confiance, l'intégrité, l'équilibre travail – vie personnelle et la simplicité. Ces valeurs guidant leurs principes de gestion sont devenues leurs piliers.

En appliquant ces valeurs, l'entreprise a développé une culture bien à elle lui permettant de se démarquer des firmes-conseils traditionnelles. En effet, ces dernières offrent souvent un environnement de travail comprenant plusieurs politiques de gestion, plusieurs paliers hiérarchiques et des semaines de travail dépassant largement 40 heures.

La confiance est une valeur qui se manifeste par l'autonomie dont bénéficient les employés : ils choisissent librement leur période de vacances et seules les heures facturables sont inscrites à leur feuille de présence. La période de vacances choisie doit cependant être cohérente avec les besoins des clients.

L'intégrité chez L-IPSE est une question de cohérence, d'authenticité et de promesses tenues, ce qui évite de créer de fausses attentes.

Pour L-IPSE, la simplicité correspond à un minimum de règles. Ainsi les politiques d'entreprise sont-elles quasi inexistantes et la structure hiérarchique est-elle minimale. D'ailleurs, tous les gestionnaires, incluant le président, demeurent disponibles auprès de l'ensemble des employés.

L-IPSE mise surtout sur l'équilibre entre le travail et la vie personnelle. Cet équilibre se matérialise notamment par quatre semaines de congé dès l'entrée, treize journées fériées et un congé familial pendant la période des fêtes. L-IPSE va même jusqu'à refuser certains mandats qui pourraient compromettre cet équilibre.

Les gains de cette culture organisationnelle sont bien réels puisque 95 % des clients se disent satisfaits ou très satisfaits et le taux de roulement est plus bas que la moyenne de l'industrie. Enfin, le recrutement de nouveaux employés se fait surtout par l'entremise des employés en poste et par les clients.



**DÉFINITION DES VALEURS DISTINCTIVES DE L'ENTREPRISE**

Quelles sont les quatre valeurs qui vous distinguent?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

Quelles sont les valeurs de référence importantes pour un bon fonctionnement de votre entreprise? Décrivez les comportements correspondant à chaque valeur nommée.

VALEURS DE RÉFÉRENCE	COMPORTEMENTS ATTENDUS
<p><b>Exemple de valeur :</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Orientation client</i></p>	<p><b>Exemples de comportements :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Écouter les besoins du client et y répondre par des actions dépassant ses attentes.</i></li> <li>• <i>Respecter les délais de livraison promis au client.</i></li> <li>• <i>Effectuer des suivis de courtoisie afin de s'assurer de la satisfaction du client.</i></li> </ul>
<p>1. _____</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>
<p>2. _____</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• _____</li> <li>• _____</li> <li>• _____</li> </ul>

**ANALYSE DES INTÉRÊTS DE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE ET DE FORMATION**

Nom de l'employé \_\_\_\_\_

Poste \_\_\_\_\_

Service \_\_\_\_\_

**Questions pour l'employé :**

- Quels sont les défis que vous aimeriez relever dans votre emploi actuel?
- Quelles sont les compétences que vous aimeriez développer?
- Avez-vous des intérêts pour des projets en particulier?
- Avez-vous des intérêts pour des formations en particulier?
- Avez-vous des intérêts pour des postes en particulier dans l'entreprise?

**Informez l'employé sur :**

- les besoins de l'entreprise relativement aux postes, aux compétences recherchées et aux projets;
- les attentes concernant les postes pour lesquels l'employé a de l'intérêt;
- la possibilité de lui offrir de la formation.

**Plan d'action**

Compétences à développer	Actions à prendre (formation, nouveau projet, défi)	Date de suivi	Commentaires
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

**ANALYSE DE L'OFFRE DE RÉMUNÉRATION**

Est-ce que la rémunération est perçue comme équitable à l'intérieur de l'entreprise?
Est-ce que la rémunération est perçue comme équitable par rapport au secteur?
Comment se positionne-t-on par rapport aux concurrents dans les enquêtes salariales?
Comment se positionne-t-on par rapport aux différents postes?
Rémunère-t-on suffisamment les employés clés?
Offre-t-on des incitatifs à long terme?
A-t-on un programme favorisant l'achat de REER?



## **ÉVALUATION DE L'ARRIMAGE DES VALEURS DE L'EMPLOYÉ AVEC CELLES DE L'ENTREPRISE**

(QUESTIONS À INCLURE DANS VOTRE QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE)

### **POSER CES QUESTIONS AU CANDIDAT :**

- Quelles sont vos principales sources de motivation?
- Qu'est-ce que vous ne voulez pas vivre dans l'exercice de votre emploi?
- Qu'est-ce qui ferait que vous pourriez faire carrière dans notre entreprise?

### **INFORMER LE CANDIDAT SUR :**

- les avantages concurrentiels par rapport aux autres entreprises (ex. : horaire flexible, etc.);
- les défis de l'entreprise;
- les possibilités d'avancement et les conditions de travail.

**PRATIQUE D'ÉQUILIBRE TRAVAIL – VIE PERSONNELLE**

Cochez si la pratique peut s'appliquer à votre entreprise.



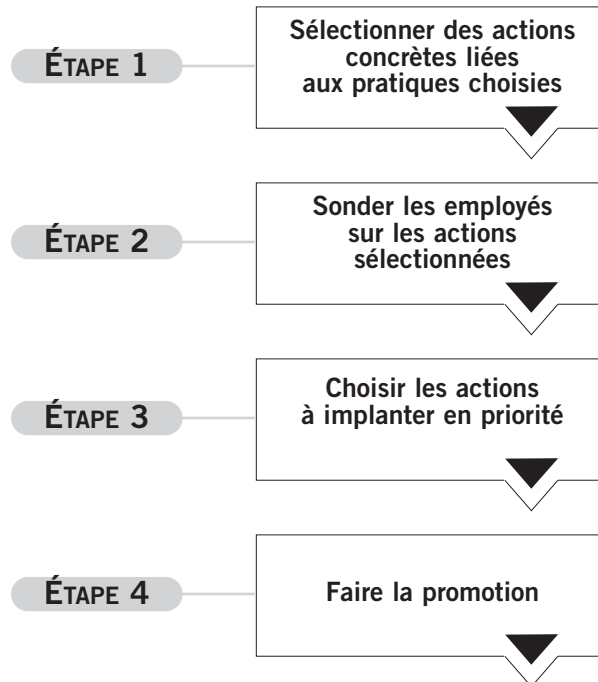
Pratiques	✓	À qui pourrait s'adresser cette pratique	Action à prendre	Date de début	Date de suivi
Horaire flexible					
Semaine comprimée					
Horaire de 4 jours de travail par semaine					
Horaire de 9 jours de travail en cycle de deux semaines					
Horaire d'été					
Télétravail					
Congé mobile pour raisons familiales, personnelles ou religieuses					
Banque d'heures					
Complément de salaire et de congé à la naissance ou à l'adoption					
Horaire à la carte					
Travail à temps partiel					



### 3. IMPLANTER LE PROGRAMME

L'implantation du programme consiste à choisir des actions concrètes liées aux pratiques choisies et qui viendraient corriger les difficultés recueillies lors de la phase d'analyse de la rétention. À cet effet, les entrevues de départ, le diagnostic du climat organisationnel et l'analyse des postes clés seront des plus utiles. On sélectionne des pratiques susceptibles d'avoir un effet sur la rétention pour ensuite les valider auprès des employés.

Ce processus se fait à l'aide de quatre étapes :



#### ÉTAPE 1 — SÉLECTIONNER DES ACTIONS CONCRÈTES LIÉES AUX PRATIQUES CHOISIES

La première étape consiste à sélectionner les actions découlant des pratiques de rétention choisies. Il convient de choisir des actions de rétention qui favorisent tant l'engagement affectif (esprit d'équipe, sentiment d'appartenance) que l'engagement raisonné (conditions de travail et tout autre avantage) chez les employés.

#### RÉFÉRENCE AUX OUTILS



Proposition de 5 à 10 actions de rétention à implanter (Outil n° 12, page 46)

## ÉTAPE 2 — SONDER LES EMPLOYÉS SUR LES ACTIONS SÉLECTIONNÉES

Demander aux employés de donner leurs commentaires sur les éléments qui pourraient faire partie du programme de rétention. Les inviter ensuite à les classer par ordre en fonction de leurs préférences. Cette activité peut se faire individuellement ou en *focus group*.



### CONSEILS

Au cours de ce sondage, assurez-vous de la représentativité des postes et du personnel clé de votre organisation. Trouvez des employés qui n'ont pas peur de leurs opinions.



### RÉFÉRENCE AUX OUTILS

Sondage auprès des employés sur les actions proposées (Outil n° 13, page 47)

## ÉTAPE 3 — CHOISIR LES ACTIONS À IMPLANTER EN PRIORITÉ

Une fois les employés consultés, sélectionnez les actions qui feront partie du programme de rétention. Ne pas choisir plus de cinq actions pour la première année pour simplifier le processus et en garantir le succès.



### RÉFÉRENCE AUX OUTILS

Sélection des actions à prioriser (Outil n° 14, page 48)

## ÉTAPE 4 — FAIRE LA PROMOTION

Une fois les actions retenues, il faut s'assurer de leur bonne compréhension et aussi de faire une promotion adéquate du programme de rétention. Cette promotion peut se faire dans le cadre :

- de rencontres d'équipe
- de présentations par les dirigeants
- de l'intranet
- du Manuel de l'employé
- du Guide d'entrevue de sélection

### Avantages :

- La diminution du sentiment d'iniquité de certains employés par rapport au marché.
- L'attrait de candidats potentiels.
- L'amélioration de l'image de marque en tant qu'employeur.

**PROPOSITION DE 5 à 10 ACTIONS DE RÉTENTION À IMPLANTER**

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

**SONDAGE AUPRÈS DES EMPLOYÉS SUR LES ACTIONS PROPOSÉES**

Actions du programme de rétention	Commentaires	Ordre
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

**Implanter le programme**



**SÉLECTION DES ACTIONS À PRIORISER**

Actions sélectionnées pour le programme de rétention	Responsable	Budget	Échéancier
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

## 4. ÉVALUER LE PROGRAMME ET APPORTER LES CORRECTIFS

Cette dernière étape consiste à améliorer les pratiques existantes.

Après la période de référence :

- Vérifiez les effets du nouveau programme sur le taux de roulement (refaire le calcul, page 13).
- Vérifiez les effets du nouveau programme sur les postes clés (Outil n° 5, page 21).
- Effectuez un sondage pour vérifier la satisfaction des employés envers ces pratiques.
- Apportez les correctifs nécessaires aux pratiques existantes.
- Ajoutez des pratiques ou en retirez, s'il y a lieu.



## CONCLUSION

La gestion de la rétention dépasse le seul cadre de la rémunération. Elle est liée à une vision claire et cohérente des stratégies RH. Pour réussir, on se doit d'avoir une approche méthodique et bien ancrée dans les valeurs et les stratégies RH de l'entreprise.

L'une des façons les plus simples de fidéliser les employés est de brosser un portrait juste de l'entreprise (défis, avantages, etc.). Cela s'applique autant aux candidats à un poste qu'aux employés en place.

Enfin, rappelez-vous aussi que la fidélisation des employés se construit autant de manière affective (attachement à l'organisation et fierté d'y travailler) que de manière raisonnée (salaire équitable, bonnes conditions d'emploi).



## RÉFÉRENCES

BRANHAM, L. (2005). *The 7 hidden reasons employees leave: how to recognize the subtle signs and act before it's too late*, New York; Toronto : American Management Association.

CARDINAL, L. (2004). *Rétention du personnel clé : Diagnostic et intervention*, Cahier de recherche de l'ESG, 17-2004, UQAM, Montréal.

GORDON, J. et LOWE, B. (2002). « Employee Retention: Approaches for Achieving Performance Objectives », *Journal of American Academy of Business*, vol. 1, n° 2, p. 201-206.

JAUVIN, F. (2008). « La rémunération et la stratégie des RH – De la gestion des talents à la fidélisation des employés clés », *Avantages*, avril 2008.

LANGIS, N. et BOUCHER, A. « La reconnaissance des employés... plus facile à dire qu'à faire! », *Portail de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, Coin de l'expert*.  
<http://orhri.org/expert/fiche.aspx?p=301688>

STINGHAMBER, F. et VANDENBERGHE, C. (2003). « Organizations and Supervisors as Sources of Support and Targets of Commitment: a Longitudinal Investigation », *Journal of Organization Behavior*, vol. 24, p. 251-270.

VANDENBERGHE, C. (2004). « Conserver ses employés productifs : nature du problème et stratégie d'intervention », *Gestion*, vol. 29, n° 3, p. 64-72.

# **TECHNO** *Compétences*

*Comité sectoriel de main-d'œuvre  
en technologies de l'information  
et des communications*

Cette publication a été réalisée grâce à l'appui des partenaires du secteur des TIC et à une aide financière de la Commission des partenaires du marché du travail.

**Commission  
des partenaires  
du marché du travail**

**Québec** 