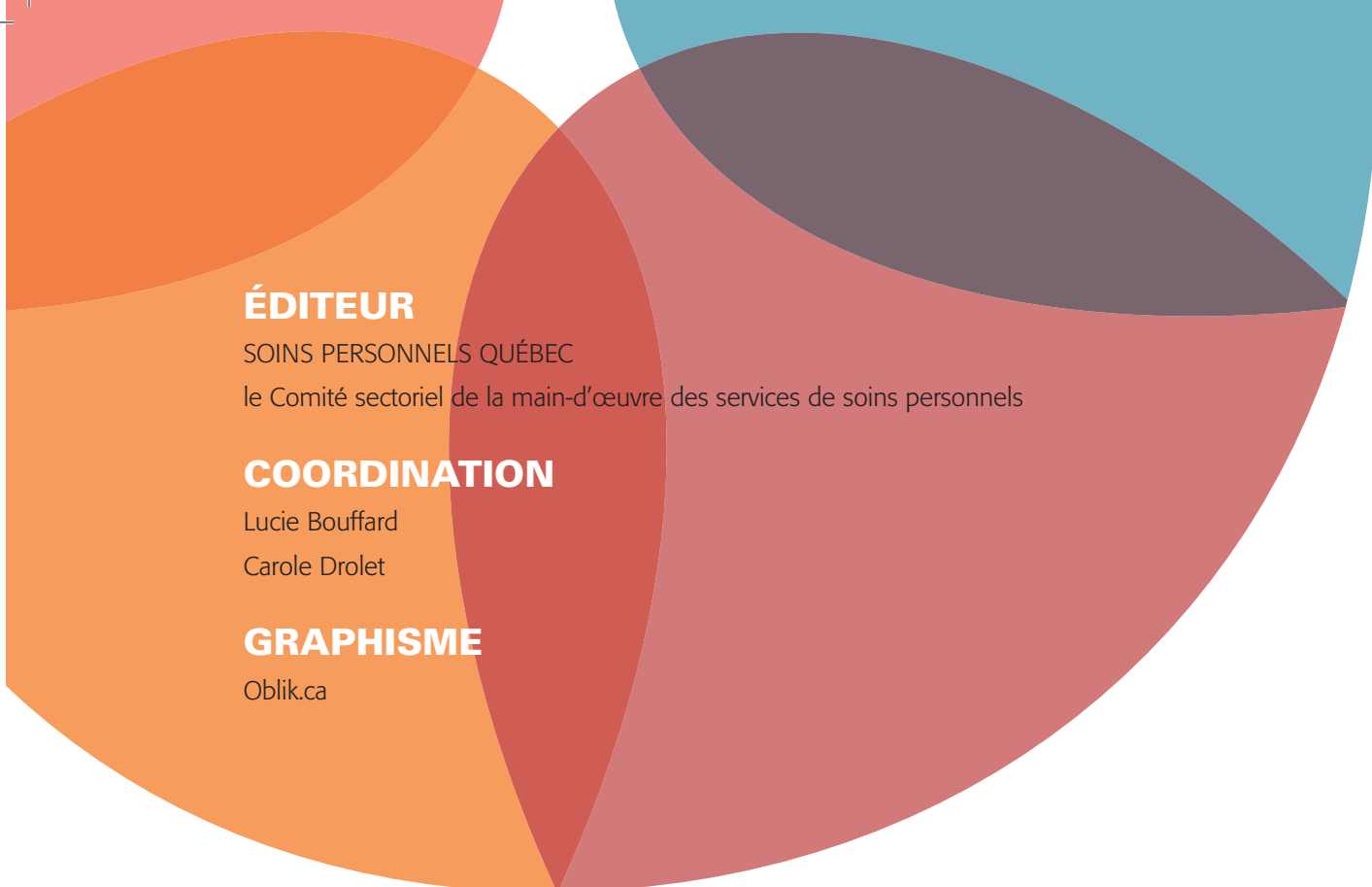


# GUIDE DE RÉTENTION DU PERSONNEL

destiné aux entreprises du secteur  
des services de **soins personnels**





## ÉDITEUR

SOINS PERSONNELS QUÉBEC

le Comité sectoriel de la main-d'œuvre des services de soins personnels

## COORDINATION

Lucie Bouffard

Carole Drolet

## GRAPHISME

Oblik.ca

## REMERCIEMENTS

Ce présent guide a été tiré du *Guide de rétention du personnel aux entreprises du secteur des technologies de l'information* et du *Guide de rétention du personnel 2012 destiné aux entreprises du secteur des pêches maritimes et de l'aquaculture* avec l'autorisation du Comité sectoriel de main-d'œuvre des pêches maritimes (CSMOPM).

**TECHNO**Compétences

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



COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE  
DES PÊCHES MARITIMES

Avec l'aide financière de :

Commission  
des partenaires  
du marché du travail

Québec 

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2013 | ISBN 978-2-923126-46-3

Ce guide est diffusé sur le site de SOINS PERSONNELS QUÉBEC | [www.soinspersonnels.com](http://www.soinspersonnels.com)



## TABLE DES MATIÈRES

|                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| Avant-propos .....                                                   | 4         |
| Qu'est-ce que la rétention du personnel .....                        | 4         |
| <b>1 ANALYSER LA RÉTENTION DU PERSONNEL .....</b>                    | <b>6</b>  |
| 1.1 Dresser le tableau des départs volontaires .....                 | 7         |
| 1.2 Mesurer la rétention .....                                       | 8         |
| 1.3 Analyser les raisons et les coûts de départ .....                | 9         |
| 1.4 Analyser les facteurs de rétention .....                         | 10        |
| 1.5 Repérer les zones à plus haut risque .....                       | 11        |
| Outil 1 Tableau des départs volontaires .....                        | 12        |
| Outil 2 Entrevue de départ .....                                     | 13        |
| Outil 3 Évaluation des coûts de départ d'un employé .....            | 15        |
| Outil 4 Questionnaire sur les facteurs de rétention .....            | 16        |
| Outil 5 Repérer les zones à plus haut risque .....                   | 17        |
| <b>2 CONCEVOIR LE PROGRAMME DE FIDÉLISATION DES EMPLOYÉS .....</b>   | <b>18</b> |
| 2.1 Déterminer le personnel à retenir .....                          | 19        |
| 2.2 Miser sur les valeurs de l'entreprise .....                      | 19        |
| 2.3 Choisir les pratiques de rétention .....                         | 20        |
| Outil 6 Définition du profil des employés clés .....                 | 23        |
| Outil 7 Définition des valeurs distinctives de l'entreprise .....    | 24        |
| Outil 8 Programme de reconnaissance de service .....                 | 25        |
| <b>3 IMPLANter LE PROGRAMME .....</b>                                | <b>26</b> |
| 3.1 Trier les pratiques de rétention .....                           | 27        |
| 3.2 Sonder les employés sur les pratiques .....                      | 27        |
| 3.3 Sélectionner les pratiques .....                                 | 28        |
| 3.4 Faire la promotion .....                                         | 28        |
| Outil 9 Proposition de 5 à 10 actions de rétention à implanter ..... | 29        |
| Outil 10 Sondage auprès des employés sur les actions proposées ..... | 30        |
| Outil 11 Sélection des actions à poser .....                         | 31        |
| <b>4 ÉVALUER LE PROGRAMME ET APPORTER LES CORRECTIFS .....</b>       | <b>32</b> |
| Conclusion .....                                                     | 34        |
| Capsules WEB .....                                                   | 34        |

## AVANT-PROPOS

En ce début de troisième millénaire, les choses ont bien changé. Autre facteur à ne pas négliger, la rareté de main-d'œuvre dans de plus en plus de domaines d'activité. À cette transformation de la société québécoise, il faut ajouter les prévisions démographiques qui indiquent que le Québec se dirige tout droit vers un grave problème de rareté de main-d'œuvre et, de là, vers de considérables difficultés d'attraction et de rétention du personnel au sein d'entreprises.

Travailler à la rétention du personnel, c'est faire en sorte de  
**se démarquer en tant qu'employeur de choix!**

## QU'EST-CE QUE LA RÉTENTION DU PERSONNEL?

La rétention du personnel est le processus mis en œuvre pour fidéliser les employés au sein d'une entreprise ou à un poste donné en améliorant les conditions de travail, en offrant des avantages financiers et en mettant en place un environnement qui maintienne durablement leur attachement envers leur employeur.

Ce guide de rétention du personnel s'adresse spécialement aux entreprises du secteur des services de soins personnels qui souhaitent implanter un programme de rétention du personnel en quatre étapes simples :

- 1 Analyser la rétention du personnel
- 2 Concevoir le programme de fidélisation des employés
- 3 Implanter le programme
- 4 Évaluer le programme et apporter les correctifs

**CHACUNE DES ÉTAPES EST  
ACCOMPAGNÉE D'OUTILS  
ET DE RÉFÉRENCES UTILES.**

### 1 » ANALYSER LA RÉTENTION DU PERSONNEL

**1.1**  
Dresser le tableau  
des départs  
volontaires

**1.2**  
Mesurer la  
rétention

**1.3**  
Analyser les  
raisons et les  
coûts de départ

**1.4**  
Analyser les  
facteurs de  
rétention

**1.5**  
Repérer les zones  
à plus haut  
risque

### 2 » CONCEVOIR LE PROGRAMME DE FIDÉLISATION DES EMPLOYÉS

**2.1**  
Déterminer le personnel  
à retenir

**2.2**  
Miser sur les valeurs  
de l'entreprise

**2.3**  
Choisir les pratiques  
de rétention

### 3 » IMPLANter LE PROGRAMME

**3.1**  
Trier les pratiques  
de rétention

**3.2**  
Sonder les employés  
sur les pratiques

**3.3**  
Sélectionner les  
pratiques

**3.4**  
Faire la promotion

### 4 » ÉVALUER LE PROGRAMME ET APPORTER LES CORRECTIFS

TOUT AU LONG DU PRÉSENT GUIDE,  
VOUS TROUVEREZ LES PICTOGRAMMES  
SUIVANTS QUI VOUS PERMETTRONT DE  
REPÉRER FACILEMENT L'INFORMATION.



À retenir



Conseils



Boîte à outils





# 1. ANALYSER

LA RÉTENTION DU PERSONNEL



L'analyse de la rétention du personnel 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. Par ailleurs, 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 donc cinq étapes afin de procéder à l'analyse de la rétention du personnel.**

| 1 » ANALYSER LA RÉTENTION DU PERSONNEL                          |                                           |                                                                  |                                                         |                                                           |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| <b>1.1</b><br><b>Dresser le tableau des départs volontaires</b> | <b>1.2</b><br><b>Mesurer la rétention</b> | <b>1.3</b><br><b>Analyser les raisons et les coûts de départ</b> | <b>1.4</b><br><b>Analyser les facteurs de rétention</b> | <b>1.5</b><br><b>Repérer les zones à plus haut risque</b> |

### 1.1 Dresser le tableau des départs volontaires

Dressez la liste des employés qui ont quitté volontairement l'entreprise en consignant des informations factuelles : date d'embauche, date de départ, poste occupé, supérieur immédiat, salaire, etc., dans le but de faire une analyse objective de la rétention et de cerner des pistes de solutions menant à la diminution du taux de roulement de l'entreprise.



#### Outil 1 » Tableau des départs volontaires



## 1.2 Mesurer la rétention

Le taux de roulement est un indicateur qui sert à mesurer la satisfaction des employés et à approfondir les motifs de départ. Il permet aussi d'analyser et d'apporter les correctifs afin de stabiliser la main-d'œuvre. Enfin, il aide à se comparer et à se positionner par rapport au secteur.

Un taux de roulement acceptable se situe entre 4 et 5 %.



Dans l'encadré ci-dessous, une formule permet de calculer le pourcentage du taux de roulement. **Ne pas inclure dans le calcul les licenciements et le roulement involontaire tels le décès, la retraite, la maladie, etc.**

$$\frac{\text{Nombre de départs au cours d'une période donnée}}{\frac{\text{Nombre d'employés au début} + \text{nombre d'employés à la fin}}{2}} \times 100$$

### Exemple d'un calcul

L'entreprise compte 48 employés au début de l'année de référence (par exemple du 1<sup>er</sup> avril au 31 mars). Neuf employés quittent l'entreprise au cours de l'année étudiée. À la fin de l'année, l'entreprise compte 42 employés.

$$\frac{9}{\frac{48 + 42}{2}} \times 100 = 20 \%$$

Pour cette entreprise, le taux de roulement annuel est de 20 %, ce qui indique un taux de roulement élevé.

Un taux de roulement de zéro ne signifie pas pour autant que l'entreprise fonctionne très bien. En effet, on ne souhaite pas fidéliser n'importe qui, n'importe quand et à n'importe quel prix. Par exemple, dans certaines entreprises, des travailleurs sont tellement bien qu'ils ne partent pas et font même embaucher leurs enfants.

Ils posent problème, affectent le moral des autres employés et nuisent à la qualité de la production. Or, le départ de ces travailleurs ne peut qu'être une bonne stratégie de rétention.

Il convient de porter ses efforts sur les employés qui ont le plus de potentiel ou bien sur ceux qui, d'une façon ou d'une autre, sont stratégiques pour l'entreprise.



Le départ et le remplacement d'un employé engendrent des pertes directes et indirectes importantes pour l'organisation. Une brève analyse de l'ensemble des coûts associés au roulement démontre clairement que les sommes en jeu sont considérables. Il est donc essentiel de mettre en œuvre tous les moyens qui favoriseront la rétention des meilleurs employés.

### Coûts directs :

- Coûts associés à la séparation, à la fin d'emploi de l'employé.
- Coûts associés aux vacances, aux heures supplémentaires à rembourser à celui qui quitte l'entreprise.
- Coûts du processus de sélection, des frais de recrutement pour embaucher une nouvelle personne.
- Coûts de formation du nouvel employé.



### 1.3 Analyser les raisons et les coûts de départ

Vous êtes-vous déjà demandé pourquoi un employé choisirait de travailler dans votre entreprise? Si vous connaissez les sources de motivation de vos employés, il sera plus facile de les garder! N'oubliez pas que la plus grande source de motivation pour un employé est l'importance qu'il accorde à son travail et à l'environnement dans lequel il évolue.

### Coûts indirects :

- Perte de productivité, erreurs et travaux incomplets du nouvel employé.
- Perte de productivité des employés en place (sollicités par le nouvel employé).
- Perte de savoir et de connaissances.
- Retard dans la production et la réalisation de projets.
- Détérioration du climat de travail, de la motivation des employés.
- Conflits de travail et poursuites judiciaires.
- Diminution de crédibilité de la personne responsable de l'embauche.
- Perte de crédibilité auprès du public et des acheteurs.
- Perte de clientèle.
- Augmentation du taux d'absentéisme.
- Augmentation des accidents de travail.
- Départs supplémentaires d'employés affectés par le roulement de personnel.



Saviez-vous que le coût de remplacement d'un employé varie entre 93 % et 200 % du salaire annuel de l'employé, selon la nature de ses compétences et responsabilités?

Par ailleurs, il est important de connaître les motifs pour lesquels les employés quittent votre entreprise afin de mettre sur pied des moyens pour les garder.

**Les motifs les plus invoqués pour quitter une entreprise et sur lesquels celle-ci peut agir :**

- Manque de possibilités d'avancement
- Qualité des relations avec les collègues de travail et le supérieur immédiat
- Contenu du travail et stress qui y est lié
- Règles, politiques et procédures en vigueur au sein de l'organisation
- Qualité des conditions de travail et de rémunération
- Formation reçue au sein de l'entreprise
- Qualité des gestionnaires supérieurs
- Localisation géographique de l'emploi
- Reconnaissance de l'employeur

Le départ d'un employé est parfois lourd de conséquences pour l'entreprise. Il faut planifier un moment pour rencontrer ses employés, car ils ont souvent des recommandations à partager et il est important de les écouter. L'entretien de départ vous permettra de comprendre les raisons profondes qui motivent vos employés à quitter votre entreprise. En tant que gestionnaire, il est primordial de les connaître.

Lorsque vous avez un taux de roulement de main-d'œuvre élevé, il est important de savoir si ces départs ont été causés par les pratiques de gestion de votre entreprise ou par les valeurs qui y sont véhiculées. Une fois que vous avez établi les raisons qui motivent les départs d'employés, il est de votre devoir de mettre en place des actions bien ciblées favorisant la rétention de la main-d'œuvre.



**Outil 2 » Entrevue de départ**



**Outil 3 » Évaluation des coûts de départ d'un employé**

## **1.4 Analyser les facteurs de rétention**

L'entretien de départ permet de déterminer les raisons qui poussent l'employé à partir : est-ce que ce sont des conditions de travail devenues pour lui inacceptables, des lacunes en matière de gestion de carrière, des problèmes relationnels, une meilleure offre chez un concurrent? Bien sûr, si l'entretien de départ est très efficace pour améliorer les pratiques managériales, il arrive par définition trop tard pour retenir l'employé.

Les entreprises doivent alors recenser et comprendre les facteurs de départ de leurs employés afin de développer des stratégies de rétention efficaces. Cette identification inclut la recherche des facteurs irritants auprès du personnel avant que celui-ci ne quitte l'entreprise.



Voici quelques exemples qui influencent la rétention de la main-d'œuvre :

- Lors d'une absence, une mauvaise planification de main-d'œuvre aura comme conséquence qu'un employé devra effectuer le travail d'un collègue. Si cette situation se produit régulièrement, l'employé aura probablement des frustrations.
- Des tâches moins bien définies pourraient générer des mécontentements chez les employés.
- Un manque de rétroaction pourrait nuire à la motivation des troupes.
- Le manque de reconnaissance et de motivation augmentera le taux d'absentéisme.
- Un employé qui ressent que son travail n'apporte aucune contribution à la réussite de l'entreprise est plus enclin à quitter son emploi.

Cependant, les facteurs les plus fréquemment donnés par les employés pour rester en poste sont la possibilité d'apprendre, de progresser, d'évoluer ainsi qu'un travail intéressant, stimulant et valorisant. Concrètement, il peut s'agir de :

- Faire participer les employés aux décisions;
- Proposer des activités favorisant un climat de travail agréable ou une bonne qualité de vie;
- Former les employés à l'entrée en poste;
- Offrir des salaires avantageux;
- Bonifier les journées de vacances.



N'ayez pas peur de **poser des questions!**  
Cela peut se faire de différentes manières :

- Boîte à suggestions
- Groupe de discussion
- Sondage écrit
- Rencontres individuelles

**LES FACTEURS DE RÉTENTION NE CONSISTENT PAS SEULEMENT EN DES AVANTAGES FINANCIERS, MAIS ÉGALEMENT EN DES AVANTAGES NON FINANCIERS.**



#### **Outil 4 » Questionnaire sur les facteurs de rétention**

##### **1.5 Repérer les zones à plus haut risque**

Une fois le tableau des départs effectué et le taux de roulement calculé, on repère les zones de risques, c'est-à-dire les postes ou les secteurs où l'implantation de pratiques de rétention doit être priorisée.



#### **Outil 5 » Repérer les zones à plus haut risque**



## Outil 1 » Tableau des départs volontaires

| Nom                          |  |  |  |  |  |
|------------------------------|--|--|--|--|--|
| Date d'embauche              |  |  |  |  |  |
| Date de départ               |  |  |  |  |  |
| Nombre d'années d'expérience |  |  |  |  |  |
| Poste occupé                 |  |  |  |  |  |
| Supérieur immédiat           |  |  |  |  |  |
| Service                      |  |  |  |  |  |
| Statut                       |  |  |  |  |  |
| Âge                          |  |  |  |  |  |
| Motifs de départ             |  |  |  |  |  |



## Outil 2 » Entrevue de départ

Nom de l'employé : \_\_\_\_\_

Poste occupé : \_\_\_\_\_

Supérieur immédiat : \_\_\_\_\_

Intervieweur : \_\_\_\_\_ Date de l'entrevue : \_\_\_\_\_

Pourquoi désirez-vous quitter l'entreprise?

- ☐ Changement de carrière
- ☐ Retour aux études
- ☐ Manque de possibilité de carrière
- ☐ Difficulté avec l'organisation
- ☐ Difficulté avec mon superviseur

- ☐ Fin de contrat
- ☐ Retraite
- ☐ Salaire peu élevé
- ☐ Pas heureux dans mon poste
- ☐ Autres raisons, spécifiez \_\_\_\_\_

Quel est l'événement déclencheur qui vous incite à quitter l'entreprise?

---

---

---

---

Quelles sont les connaissances et les compétences développées durant votre emploi au sein de l'entreprise?

---

---

---

Qu'est-ce que vous auriez aimé changer dans votre travail?

---

---

---

Qu'est-ce qui vous manquera de notre entreprise?

---

---

---

Advenant le cas de perspectives d'emploi, aimeriez-vous que votre candidature soit considérée de nouveau?

---

---

---





## Outil 2 » Entrevue de départ - SUITE

**Encerclez le chiffre qui correspond le plus à la réalité en respectant l'échelle suivante :**

**1** Pas du tout    **2** Quelque peu    **3** Suffisamment    **4** Beaucoup

Votre salaire était-il concurrentiel avec les entreprises du secteur? **1 2 3 4**

Les perspectives d'emploi étaient-elles attrayantes? **1 2 3 4**

Étiez-vous satisfait du soutien de votre superviseur/employeur? **1 2 3 4**

Étiez-vous satisfait de la rétroaction reçue de votre superviseur/employeur? **1 2 3 4**

Votre employeur encourageait-il la formation continue? **1 2 3 4**

La charge de travail était-elle réaliste? **1 2 3 4**

Votre employeur agissait-il en toute équité? **1 2 3 4**

Étiez-vous satisfait de l'ambiance de travail? **1 2 3 4**

L'entreprise avait-elle un bon système de communication? **1 2 3 4**

Si vous étiez le patron de l'entreprise et aviez plein pouvoir, nommez un aspect que vous changeriez pour améliorer les conditions de travail des employés.

---

---

---

Auriez-vous d'autres suggestions, commentaires ou améliorations à apporter?

---

---

---



### Outil 3 » Évaluation des coûts de départ d'un employé

#### Utilisez les aspects quand applicable

| Séparation                                                                                               | Taux horaire  | Temps consacré | Coût |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------|------|
| 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                                                                   |               |                |      |
| Autres coûts                                                                                             |               |                |      |
| Recrutement                                                                                              | Taux horaire  | Temps consacré | Coût |
| Planification du processus (analyse des besoins, description du poste)                                   |               |                |      |
| Recherche de candidature (rédaction de l'annonce, frais de publicité)                                    |               |                |      |
| Présélection (réception des CV, choix des CV pertinents, convocation aux entrevues)                      |               |                |      |
| Entrevues et test de sélection                                                                           |               |                |      |
| Vérification des antécédents ou prise de références                                                      |               |                |      |
| Prise de décision (rédaction d'une offre, présentation de l'offre)                                       |               |                |      |
| Formation                                                                                                | Taux horaire  | Temps consacré | Coût |
| Accueil et intégration de l'employé                                                                      |               |                |      |
| Salaire du nouvel employé durant la période de formation                                                 |               |                |      |
| Salaire du superviseur                                                                                   |               |                |      |
| Évaluation de l'employé                                                                                  |               |                |      |
| Autres dépenses de formation                                                                             |               |                |      |
| Évaluation de l'apprentissage                                                                            | Coût unitaire | Temps consacré | Coût |
| Quantité de travail du nouvel employé par rapport à la quantité de travail des travailleurs d'expérience |               |                |      |
| Nombre de soins/services à refaire                                                                       |               |                |      |
| Achat de matériel du nouvel employé                                                                      | Coût unitaire | Temps consacré | Coût |
| Uniforme, accessoires, outils de travail, etc.                                                           |               |                |      |
| TOTAL                                                                                                    |               |                |      |



#### Outil 4 » Questionnaire sur les facteurs de rétention

| Questions de réflexion                                                                                                                   | Tout à fait en désaccord | En désaccord             | D'accord                 | Tout à fait d'accord     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Le processus de communication est efficace et tous les employés reçoivent l'information les concernant.                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Lors d'une embauche ou lors d'un mouvement de main-d'œuvre, une période d'intégration est prévue.                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Lors de l'embauche d'un nouvel employé, la période d'accueil est respectée.                                                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. La formation sur les postes de travail est respectée et les critères de qualité sont clairement déterminés.                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Les absences sont bien gérées et ne causent pas de retard au service à la clientèle.                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. La planification de la main-d'œuvre est structurée et les besoins de main-d'œuvre sont comblés dans les temps prévus.                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Les employés ont un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise.                                                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. L'évaluation de rendement est transmise aux employés de façon rigoureuse dans le but d'encourager leur développement.                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Les employés sont à l'aise de suggérer des idées d'amélioration et les gestionnaires effectuent un suivi sur les propositions reçues. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Lorsqu'un employé a besoin de discuter d'un problème, il obtient une écoute de qualité.                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Les employés travaillent de façon sécuritaire en respectant les règles établies.                                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Les gestionnaires connaissent bien les problèmes rencontrés par les employés dans l'exécution de leur travail.                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



## Outil 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 l'entreprise? \_\_\_\_\_

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

Quelle était l'ancienneté en entreprise des employés qui sont partis? \_\_\_\_\_

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



**Pour concevoir un programme de fidélisation des employés, les trois étapes suivantes sont primordiales.**

## **2 » CONCEVOIR LE PROGRAMME DE FIDÉLISATION DES EMPLOYÉS**

### **2.1**

**Déterminer le personnel à retenir**

### **2.2**

**Miser sur les valeurs de l'entreprise**

### **2.3**

**Choisir les pratiques de rétention**



Il vaut mieux choisir peu de pratiques et les implanter plutôt que de faire un programme ambitieux et de ne le réaliser qu'en partie.

### **2.1 Déterminer le personnel 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 décisive dans le choix des postes.



**Outil 6 »**  
**Définition du profil des employés clés**

### **2.2 Miser sur les valeurs de l'entreprise**

Définissez les valeurs qui vous distinguent. Quelles sont les valeurs qui sont partagées par les patrons et les employés? Des valeurs claires guideront le choix des pratiques de rétention.



**Outil 7 »**  
**Définition des valeurs distinctives de l'entreprise**



## 2.3 Choisir les pratiques de rétention

À la suite des exercices précédents et après avoir bien défini les valeurs distinctives de l'entreprise, on choisit des pratiques de rétention en fonction de ses stratégies de gestion des ressources humaines et de sa capacité financière.



### Innovez pour fidéliser!

Voici donc des exemples de pratiques pouvant être mises en œuvre afin de favoriser la rétention de votre personnel. Il est primordial de déterminer celles qui conviennent à votre entreprise et qui sont cohérentes avec les résultats des analyses effectuées dans les pages précédentes.

## A. Embauche, accueil et intégration

Une personne nouvellement embauchée sera reconnaissante de l'aide qu'on lui aura apportée pour s'intégrer dans son nouveau milieu de travail et du temps qu'on lui aura accordé pour répondre à ses questions.

**Elle souhaitera connaître les attentes de son employeur et les règles de l'entreprise.**

### Exemples :

- Plan d'accueil, d'intégration et de formation
  - Description précise de la fonction de chacun des postes occupés dans l'entreprise
  - Programme de mentorat/compagnonnage
  - Politique de rémunération
  - Manuel de l'employé
  - Programme d'apprentissage en milieu de travail(PAMT)\*
    - \* Le PAMT s'inscrit dans une suite logique au programme d'études conduisant au diplôme d'études professionnelles, le DEP. C'est un formidable outil d'intégration au milieu de travail qui s'adapte à la culture de toutes les entreprises.
- Le programme d'apprentissage en milieu de travail c'est l'opportunité de former des apprentis en les jumelant à des travailleurs expérimentés, des compagnons, de façon structurée avec des outils développés expressément pour les différents métiers.

## B. Bonnes conditions de travail et rémunération

Les conditions de travail doivent être équitables et concurrentielles (salaires et avantages sociaux) face à la concurrence. De plus, offrez des avantages ou incitatifs afin de garder vos employés et en attirer d'autres. La prime de performance peut également constituer un moyen d'encourager au dépassement et valoriser l'employé.

## C. Formation continue

Certes, il est important de développer les compétences des nouveaux employés, mais il ne faut pas non plus diminuer les activités de formation accordées aux employés déjà en poste.

La formation continue permet au salarié de bonifier ses connaissances et son savoir-faire. Pour l'employeur, elle est un moyen d'améliorer la productivité.

SOINS PERSONNELS QUÉBEC offre plusieurs activités de formation. Pour les consulter visiter notre site [www.soinspersonnels.com](http://www.soinspersonnels.com)

## D. Programme de reconnaissance

Démontrez clairement aux employés de quelle façon ils contribuent au succès de l'entreprise.

Les employés donnent le meilleur d'eux-mêmes et s'engagent envers leur entreprise lorsqu'ils ont l'impression que leur travail a de l'importance pour eux et pour les autres. Leur travail et leurs efforts doivent être reconnus à leur juste valeur pour favoriser l'engagement.

### Exemples :

- Dire merci
- Offrir une carte de remerciement
- Donner quelques heures de congé
- Faire tirer des bons d'achat
- Reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (RCMO)\*

\* Processus de reconnaissance des compétences acquises par l'expérience de travail et qui consiste à établir, évaluer et sanctionner de manière officielle les compétences déjà acquises par une personne qui exerce un métier donné.



### Outil 8 » Programme de reconnaissance de service

## E. Conciliation travail-famille

Favoriser la conciliation travail-famille a pour effet de produire un meilleur rendement et une baisse de l'absentéisme.

**Exemples : 5 journées payées par année, horaires de travail flexibles**

Voici quelques bonnes raisons d'intégrer des mesures de conciliation travail-famille dans votre entreprise :

### Pour l'entreprise

- Augmenter le niveau d'engagement des employés.
- Réduire les coûts multiples liés au conflit travail-famille (absences, retards, roulement de personnel, etc.).
- Faciliter le respect du calendrier des rendez-vous en ayant des mesures planifiées pour contrer l'absence des employés au lieu de gérer du cas par cas.
- Améliorer l'image de l'entreprise.
- Attirer de nouveaux employés.
- Contribuer à maintenir le personnel en poste.

### Pour l'employé

- Améliorer le sentiment d'accomplissement dans sa vie personnelle.
- Diminuer les problèmes de santé liés au stress et à l'anxiété.
- Améliorer la concentration et le rendement au travail.
- Avoir le sentiment d'être important aux yeux de l'entreprise.
- Développer une relation de confiance envers l'employeur.

## F. Activités sociales

L'ambiance de travail doit être stimulante par sa coopération, son ouverture, sa transparence et son humour.

Les rencontres d'équipe permettent également de favoriser l'ambiance de travail et de mettre l'accent sur le partenariat plutôt que sur une pratique de concurrence.

### Exemples :

- 5 à 7
- BBQ du patron
- Party de Noël
- Épluchette de blé d'Inde
- Tournoi de golf
- Autres

## G. D'autres pistes à envisager

- |                                     |                                                         |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <b>Régime d'assurance</b>           | » Médicaments, courte et longue durée                   |
| <b>Régime de retraite simplifié</b> | » 1 % employeur/1 % employé                             |
| <b>Vacances</b>                     | » Jusqu'à 5 semaines par année                          |
| <b>Congé férié</b>                  | » 5 journées payées pendant la période des Fêtes        |
| <b>Vêtements de travail</b>         | » Allocation à l'entrée en poste et allocation annuelle |
| <b>Repas</b>                        | » Repas mensuel payé si atteinte des objectifs          |
| <b>Idées d'amélioration</b>         | » Tirage de 100 \$ par mois parmi tous les participants |



## Outil 6 » Définition du profil des employés clés

| Nom des employés clés | Compétences particulières | Années d'expérience | Poste ou catégorie de poste | Rareté du profil    |           |          |
|-----------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------------|---------------------|-----------|----------|
|                       |                           |                     |                             | Difficile à trouver | Suffisant | Abondant |
|                       |                           |                     |                             |                     |           |          |
|                       |                           |                     |                             |                     |           |          |
|                       |                           |                     |                             |                     |           |          |
|                       |                           |                     |                             |                     |           |          |
|                       |                           |                     |                             |                     |           |          |
|                       |                           |                     |                             |                     |           |          |
|                       |                           |                     |                             |                     |           |          |
|                       |                           |                     |                             |                     |           |          |
|                       |                           |                     |                             |                     |           |          |
|                       |                           |                     |                             |                     |           |          |



## Outil 7 » Définition des valeurs distinctives de l'entreprise

Quelles sont les quatre valeurs qui vous distinguent?

**Exemple :** loyauté, intégrité, esprit d'équipe, professionnalisme

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                                                                                                                                                                                   | Comportements/Attitudes attendus                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Exemple :</b><br>Le respect <ul style="list-style-type: none"><li>• Respect envers la clientèle</li><li>• Respect envers les collègues</li><li>• Respect envers l'entreprise</li></ul> | <b>Exemple :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Esprit d'équipe</li><li>• Politesse</li><li>• Ponctualité</li><li>• Accueil professionnel</li><li>• Se conformer aux normes de prévention, d'hygiène et d'asepsie</li></ul> |
| 1. _____                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• _____</li><li>• _____</li><li>• _____</li></ul>                                                                                                                                              |
| 2. _____                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• _____</li><li>• _____</li><li>• _____</li></ul>                                                                                                                                              |
| 3. _____                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• _____</li><li>• _____</li><li>• _____</li></ul>                                                                                                                                              |
| 4. _____                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• _____</li><li>• _____</li><li>• _____</li></ul>                                                                                                                                              |



## Outil 8 » Programme de reconnaissance de service

Un programme de reconnaissance de service s'ajoute à la considération et à la reconnaissance que doit recevoir régulièrement tout employé. Il est aussi le reflet d'une philosophie de reconnaissance de l'individu, de sa loyauté, en plus de permettre à l'entreprise d'être reconnue comme un employeur de choix.

### Pratiques :

- Établir une procédure à suivre afin de s'assurer d'une application équitable et uniforme du programme;
- Classer le nombre d'années de service par niveau et déterminer le type et le montant des récompenses accordés à chacun;
- Déterminer la période de remise des récompenses;
- Identifier la personne ou le service responsable de la gestion du programme;
- Déterminer le mode de diffusion pour informer tous les employés des modalités du programme;
- Évaluer l'impact du programme sur la mobilisation et la perception qu'ont les employés de l'entreprise.

### Tableau des différents niveaux de service et des récompenses accordées aux employés :

|                 |                   |                         |
|-----------------|-------------------|-------------------------|
| <b>Niveau 1</b> | 5 ans de service  | Chèque-cadeau de 50 \$  |
| <b>Niveau 2</b> | 10 ans de service | Chèque-cadeau de 75 \$  |
| <b>Niveau 3</b> | 15 ans de service | Chèque-cadeau de 100 \$ |
| <b>Niveau 4</b> | 20 ans de service | Chèque-cadeau de 150 \$ |
| <b>Niveau 5</b> | 25 ans de service | Chèque-cadeau de 200 \$ |



# 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 s'effectue en quatre étapes.**

| 3 » IMPLANTER LE PROGRAMME                            |                                                            |                                                 |                                         |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| <b>3.1</b><br><b>Trier les pratiques de rétention</b> | <b>3.2</b><br><b>Sonder les employés sur les pratiques</b> | <b>3.3</b><br><b>Sélectionner les pratiques</b> | <b>3.4</b><br><b>Faire la promotion</b> |

### 3.1 Trier les pratiques de rétention

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 les conditions de travail des employés que leur sentiment d'appartenance envers l'entreprise.



**Outil 9 » Proposition de 5 à 10 actions de rétention à implanter**

### 3.2 Sonder les employés sur les pratiques

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 groupe.



Il faut s'assurer que tous les postes sont représentés.



**Outil 10 » Sondage auprès des employés sur les actions proposées**

### 3.3 Sélectionner les pratiques

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.



#### Outil 11 » Sélection des actions à poser

### 3.4 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 l'employeur
- D'un manuel de l'employé
- D'un guide d'entrevue de sélection

#### Avantages :

- Diminution du sentiment d'iniquité de certains employés par rapport au marché.
- Attrait de candidats potentiels.
- Amélioration de l'image de marque en tant qu'employeur.



### Outil 9 » Proposition de 5 à 10 actions de rétention à implanter

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



## Outil 10 » Sondage auprès des employés sur les actions proposées

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



### Outil 11 » Sélection des actions à poser

| Actions sélectionnées<br>pour le programme<br>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.**

#### **4 » ÉVALUER LE PROGRAMME ET APPORTER LES CORRECTIFS**

**Après la période de référence :**

- ☐ Vérifiez les effets du nouveau programme sur le taux de roulement (refaire le calcul, page 8);
- ☐ Vérifiez les effets du nouveau programme sur les postes clés (Outil 5);
- ☐ Effectuez un sondage pour vérifier la satisfaction des employés envers ces pratiques;
- ☐ Apportez les correctifs nécessaires aux pratiques existantes;
- ☐ Ajoutez ou retirez des pratiques, s'il y a lieu.

## Conclusion

Des interventions préventives sont à privilégier plutôt que des actions réactives. Alors que les premières sont menées avant que les employés ne quittent l'entreprise, les secondes le sont après que les employés l'ont quittée (ex. : entrevues de départ). Si vous souhaitez approfondir d'autres thèmes de gestion de vos ressources humaines, n'hésitez pas à consulter les capsules WEB sur notre site internet au :

**[www.soinspersonnels.com](http://www.soinspersonnels.com)**

sous l'onglet FORMATION CONTINUE

et

dans la BOÎTE À OUTILS de tous les sous-secteurs sous Gestion des ressources humaines

## Capsules WEB

- Accueillir et intégrer un nouvel employé
- Mener une entrevue de sélection
- Structurer et réaliser une entrevue d'évaluation du rendement
- Implanter un changement
- Donner une rétroaction constructive
- Déléguer des tâches à un employé
- Formuler des objectifs stimulants
- Appliquer des mesures disciplinaires
- Adapter son style personnel de communication
- Adapter son style de leadership et accroître sa crédibilité
- Favoriser le transfert des connaissances
- Prévenir et résoudre des conflits
- Reconnaître ses employés au quotidien
- Maîtriser les techniques d'animation
- Prévenir le harcèlement au travail
- Gérer une équipe à distance
- Planifier le recrutement



