

FORMABOIS Comité sectoriel
de main d'oeuvre
du bois

Développons notre richesse collective

Guide RH

CHAPITRE 2 RÉTENTION



Rétention

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

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

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

En aperçu

Analyse de la rétention du personnel	4
Conception d'un programme de rétention des employés	17
Implantation d'un programme de rétention des employés	35

NOTE GÉNÉRALE 1

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

NOTE GÉNÉRALE 2

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

NOTE GÉNÉRALE 3

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

NOTE GÉNÉRALE 4

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

Stratégie de rétention

Action à mettre en place pour retenir son personnel.

Programme de rétention

Ensemble des stratégies de rétention.

Analyse de la rétention de votre main-d'œuvre

CONNAÎTRE SES FORCES ET SES FAIBLESSES AFIN D'ORIENTER SES ACTIONS DANS LE BON SENS!

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

COMMENT ANALYSER LE NIVEAU DE VOTRE RÉTENTION :

1. Dressez un tableau des départs volontaires (**outil I**).
2. Questionnez les employés qui quittent votre entreprise pour connaître les raisons de leur départ (**outil II**).

3. Analysez les coûts associés à un départ (**outil III**).
4. Mesurez le taux de roulement (**outil IV**).
5. Analysez les facteurs de rétention (**outil V**).

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

Vous bénéficiez également des versions personnalisables dans votre « Coffre à outils », qui est disponible sur le site Web de Formabois.

I Tableau des départs volontaires

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

II Questionnaire d'entrevue de départ

Cet outil sera nécessaire pour comprendre les motifs qui incitent un employé à quitter votre entreprise.

III Questionnaire d'analyse des coûts de départ

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

IV Tableau de calcul du taux de roulement

Cet outil mesurera votre taux de roulement sur une base annuelle et mensuelle.

V Questionnaire des facteurs de rétention

Cet outil vous aidera à cibler les raisons qui poussent vos employés à demeurer en poste et, ainsi, à orienter vos efforts en ce sens.

Tableau des départs volontaires

OUTIL I

Voici les explications et les astuces pour utiliser le Tableau des départs volontaires.

Téléchargez la version qui se trouve dans votre « Coffre à outils » sur le site Web de Formabois pour personnaliser votre tableau.

Tableau des suivis (X)

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

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

Nom de l'employé	Date d'entrée en fonction	Date de départ	Nombre de mois dans l'entreprise	Poste occupé	Département	Statut (permanent ou temporaire)	Supérieur immédiat	Salaire	Raison du départ énoncée

ASTUCE 1

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

ASTUCE 2

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

ASTUCE 3

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

Questionnaire d'entrevue de départ

OUTIL II

Voici les explications et les astuces pour utiliser le Questionnaire d'entrevue de départ.

Téléchargez la version qui se trouve dans votre « Coffre à outils » sur le site Web de Formabois pour personnaliser votre questionnaire.

Nom de l'employé _____

Poste occupé _____

Supérieur immédiat _____

Nom de l'intervieweur _____

Date de l'entrevue _____

Date d'entrée en fonction _____ Date de départ _____

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

1. Pourquoi désirez-vous quitter l'entreprise?

Changement de carrière

Fin de contrat

Retour aux études

Retraite

Manque de possibilités de carrière

Salaire trop bas

Difficulté avec l'organisation

Pas heureux à ce poste

Difficulté avec mon superviseur

Autres raisons

Précisez : _____

ASTUCE 1

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

ASTUCE 2

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

ASTUCE 3

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

ASTUCE 4

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

EMPLOI

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

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

POSTE (S)	DURÉE
1.	
2.	
3.	

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

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

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

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

8. La charge de travail était-elle réaliste?

DÉPART

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

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

ENVIRONNEMENT

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

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

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

AMÉLIORATION

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

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

Nous vous remercions d'avoir complété ce questionnaire.

Questionnaire d'analyse des coûts de départ

OUTIL III

Voici les explications et les astuces pour utiliser le Questionnaire d'analyse des coûts de départ.

Téléchargez la version qui se trouve dans votre « Coffre à outils » sur le site Web de Formabois pour personnaliser votre questionnaire.

Nom du poste _____

Département _____

DONNÉES ASSOCIÉES AU DÉPART D'UN EMPLOYÉ	COÛT ASSOCIÉ À LA DONNÉE
Coût du départ	
Salaire de l'intervieweur de l'entrevue de départ	
Salaire du personnel administratif pour fermer le dossier de l'employé	
Indemnité de départ versée à l'employé	
Perte au niveau de la production associée à l'employé qui n'est pas remplacé	
Heures supplémentaires pour pallier le départ de l'employé	
Sous-total	

Autre?

ASTUCE 1

Analyser les coûts de départ par poste ou par département, selon votre besoin.

ASTUCE 2

Gardez en tête que la plus grande perte pour l'entreprise provient de l'expérience et des connaissances d'un employé. Cette perte n'a pas de prix.

DONNÉES ASSOCIÉES AU DÉPART D'UN EMPLOYÉ	COÛT ASSOCIÉ À LA DONNÉE
Coût de recrutement	
Salaire du personnel qui effectue l'affichage de postes	
Salaire du personnel qui effectue le tri des CV	
Salaire du personnel qui effectue les entrevues d'embauche	
Salaire du personnel qui effectue les tests d'embauche	
Salaire du personnel qui effectue la prise de références	
Coût de l'affichage de postes sur les médias (sites Internet, journaux...)	
Coût des firmes externes pour le recrutement	
Sous-total	
Coût d'accueil et de formation	
Salaire de la personne attitrée à l'intégration du nouvel employé	
Salaire du formateur	
Coût de la formation externe	
Coût associé à la perte de productivité du nouvel employé pendant la formation	
Sous-total	
Coût du matériel	
Documentation à remettre à l'employé	
Ordinateur	
Cellulaire	
Carte magnétique	
Équipement de sécurité	
Sous-total	
TOTAL	

Tableau de calcul du taux de roulement

OUTIL IV

Voici les explications et les astuces pour utiliser le Tableau de calcul du taux de roulement.

Téléchargez la version qui se trouve dans votre « Coffre à outils » sur le site Web de Formabois pour personnaliser votre tableau.

ASTUCE 1

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

ASTUCE 2

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

ASTUCE 3

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

Nombre d'employés nouvellement embauchés dans le mois.

Taux de roulement mensuel.

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

JANVIER		
Dossiers actifs début du mois	0	CUMULATIF
Embauches		0
Rappels		0
Départs		0
Dossiers actifs fin du mois	0	0
Taux de roulements	$\frac{\text{N}^{\text{bre}} \text{ d'employés qui quittent l'organisation}}{\text{N}^{\text{bre}} \text{ total d'employés}} \times 100$	
Total des départs		
Motifs des départs		CUMULATIF
Expiration du droit de rappel		0
Départs volontaires		0
Retraites		0
Congédiements		0
Renvoi (période de probation)		0
Autres		0
Total	0	0

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

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

FÉVRIER		
Dossiers actifs début du mois	0	CUMULATIF
Embauches		0
Rappels		0
Départs		0
Dossiers actifs fin du mois	0	0
Taux de roulements	$\frac{\text{N}^{\text{bre}} \text{ d'employés qui quittent l'organisation}}{\text{N}^{\text{bre}} \text{ total d'employés}} \times 100$	
Total des départs		
Motifs des départs		CUMULATIF
Expiration du droit de rappel		0
Départs volontaires		0
Retraites		0
Congédiements		0
Renvoi (période de probation)		0
Autres		0
Total	0	0

Nombre de départs autres.
Exemple : décès

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

Questionnaire des facteurs de rétention

OUTIL V

Voici les explications et les astuces pour utiliser le Questionnaire des facteurs de rétention.

Téléchargez la version qui se trouve dans votre « Coffre à outils » sur le site Web de Formabois pour personnaliser votre questionnaire.

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

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

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

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

En tenant compte de l'évaluation globale de l'employé, de la planification de la relève et de la planification des remplacements, trouver des solutions et des moyens pour atteindre les objectifs fixés.

1	2	3	4	5	S.O.
<i>Fortement en désaccord</i>	<i>En désaccord</i>	<i>Neutre</i>	<i>En accord</i>	<i>Fortement en accord</i>	<i>Sans objet</i>

ASTUCE 1

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

ASTUCE 2

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

ASTUCE 3

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

QUESTIONNAIRE		1	2	3	4	5	S.O.
Pratiques de l'entreprise							
1	La vision et les valeurs de l'entreprise sont claires et bien partagées.						
2	Les règles et politiques de l'entreprise sont claires et connues de tous.						
3	La direction respecte ses engagements envers les clients dans les délais fixés.						
4	La direction respecte ses engagements envers les employés dans les délais fixés.						
Égalité et respect							
5	Les employés sont rémunérés et promus en fonction de leur rendement.						
6	Tous les employés sont traités équitablement.						
7	Il n'existe aucune discrimination (sexe, nationalité, etc.).						
Communication							
8	Lors de l'entrée en fonction, l'accueil et l'intégration favorisent le sentiment de confiance.						
9	La communication est bonne au sein des différents départements de l'entreprise.						
10	La communication est bonne au sein des différents échelons de l'entreprise.						
11	Il est possible d'exprimer nos idées.						
12	J'ai confiance en la direction.						
Salaire et avantages							
13	La rémunération est concurrentielle par rapport au marché.						
14	Les avantages sociaux sont concurrentiels par rapport au marché.						

QUESTIONNAIRE		1	2	3	4	5	S.O.
Supervision							
15	Le supérieur immédiat est présent et disponible.						
16	Le supérieur immédiat donne de bonnes rétroactions.						
17	Les relations sont bonnes avec le supérieur immédiat.						
18	Le supérieur immédiat arrive à tirer le meilleur des employés.						
19	Le supérieur immédiat communique bien ses attentes.						
20	Le supérieur reconnaît le travail effectué.						
21	Le supérieur immédiat motive bien l'équipe.						
Formation et perfectionnement							
22	La formation est adéquate pour mener à bien le travail.						
23	Les perspectives d'avenir sont intéressantes et stimulantes.						
Équilibre travail-famille							
24	Il est possible d'exprimer nos idées.						
25	J'ai confiance en la direction.						
Image de l'entreprise							
26	Les chercheurs d'emploi ont une attitude positive par rapport à l'entreprise.						
27	Je suis fier de faire partie de l'entreprise.						
28	Les produits et les services sont de haute qualité et les clients en sont satisfaits.						

QUESTIONNAIRE		1	2	3	4	5	S.O.
Environnement de travail et sécurité							
29	Les employés se sentent en sécurité dans l'entreprise.						
30	La qualité de l'air est conforme.						
31	L'espace de travail est suffisant et confortable.						
32	L'espace de travail est propre.						
33	L'éclairage est approprié.						
34	Les outils mis à la disposition des employés sont adéquats.						

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

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

Nom du poste _____

Nom du département _____

Nom du supérieur _____

Espace réservé à l'administration

Note en pourcentage : _____ %
 (calcul des notes données/nombre de questions répondues x 5) x 100

La multiplication finale vous octroiera une note sur 100.

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

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

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

Conception d'un programme de rétention des employés : choisir les pratiques de rétention

**UN PROGRAMME DE
RÉTENTION DURABLE
ET SÉRIEUX EST LE
SEUL PROGRAMME
DE RÉTENTION
À PRIVILÉGIER.**

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

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

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

STRATÉGIES DE RÉTENTION PROPOSÉES

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

STRATÉGIE 1 : DÉGAGEZ UNE BONNE IMAGE DE VOTRE ENTREPRISE.

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

A. Utilisez votre marque employeur pour charmer vos employés.

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

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

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

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

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

Et charmez avec un supplément original :

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

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

B. Utilisez votre mission pour faire rêver vos employés

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

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

Exemple : mission de Formabois

Formabois soutient et instaure des activités concertées visant l'amélioration de la qualification des travailleurs, de la gestion des ressources humaines, le développement de l'emploi et la connaissance du secteur.

Exemple : mission de Rona

« Notre mission consiste à offrir le meilleur service et le bon produit au juste prix aux consommateurs nord-américains de produits de l'habitation. Nous accomplissons cette mission grâce à un réseau solide de magasins corporatifs, affiliés et franchisés, ayant un format et une enseigne spécifiques, et qui sont les leaders dans leurs marchés respectifs avec l'appui d'un support efficace de gestion et de distribution. »

Exemple : mission de Jean Coutu

« Le Groupe Jean Coutu est un leader du domaine de la pharmacie dans ses marchés choisis. PJC offre des produits de première qualité pour la santé, l'hygiène et la beauté, dans un environnement chaleureux et efficace. Notre force repose sur la notoriété du concept PJC, notre leadership marketing et les services d'encadrement fournis à nos franchisés. Nous nous engageons à fournir une performance supérieure à nos actionnaires et des carrières intéressantes à tous les professionnels et employés du réseau et du Groupe Jean Coutu. »

Exemple : mission de Desjardins

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

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

C. Utilisez vos valeurs pour vous rapprocher de vos employés.

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

À titre d'exemple, voici, selon l'Index international des valeurs corporatives 2013¹, les valeurs les plus partagées en entreprise au niveau mondial. Attention, si certaines vous inspirent, il ne suffit pas de les copier, vous devez vous en imprégner et les véhiculer. Comme l'expression le dit, « les bottines doivent suivre les babines ».

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

RANG	VALEUR
1	Innovation
2	Qualité
3	Satisfaction client
4	Environnement
5	Intégrité
6	Savoir-faire
7	Esprit d'équipe
8	Durabilité
9	Responsabilité
10	Performance

1 <http://wellcom.fr/presse/wellcom/2013/01/index-international-des-valeurs-corporate-2013-2/>

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

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

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

A. Recrutement

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

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

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

B. Accueil et intégration

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

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

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

C. Formation

Une formation encadrée dès l'entrée en fonction devrait être une obligation. Trop souvent, le compagnonnage « sur le tas » est préconisé, ce qui se tra-

duit par un nouvel employé moins rapide, insatisfait et frustré. Si l'employé n'est pas en mesure de réaliser son plein potentiel dans son travail parce qu'il n'est pas capable de bien effectuer adéquatement ses tâches, faute d'une mauvaise formation, il ne se sentira pas compétent et ne restera pas longtemps par manque d'estime.

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

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

D. Gestion de la performance et structure salariale

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

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

E. Relations de travail

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

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

F. Santé-sécurité au travail

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

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

STRATÉGIE 3 : ASSUREZ UNE BONNE GESTION DE VOS ÉQUIPES DE TRAVAIL.

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

A. Compétences des gestionnaires

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

Bien que les styles de gestion et de leadership doivent varier selon les besoins de l'entreprise et des dirigeants, voici cinq qualités que devrait détenir un gestionnaire selon Manon Poirier, directrice générale de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés².

- 1. Rassembleur.** Il a à cœur d'entretenir de bonnes relations avec ses pairs, ses supérieurs et ses employés. Il demeure accessible et disponible pour ses employés.
- 2. Intègre.** L'honnêteté fait partie de ses principes fondamentaux. Il agit de bonne foi et assume ses actions, ses choix et ses paroles. Sa transparence lui assure la confiance de ses employés et de ses collègues.

- 3. Communicateur.** Il sait exprimer ses attentes à ses employés. Il définit clairement les améliorations à apporter, tout en sachant exprimer son appréciation du travail bien fait et des efforts déployés.
- 4. Empathique.** Il prend le temps nécessaire pour écouter les autres, et ce, avec attention. Il est sensible aux besoins des membres de son équipe et s'emploie à leur donner ce dont ils ont besoin pour atteindre leurs objectifs professionnels.
- 5. Créatif.** Il n'hésite pas à sortir des sentiers battus, à explorer de nouvelles avenues. Il reste aux aguets des changements, des nouvelles tendances, ainsi que de l'évolution de son milieu de travail.

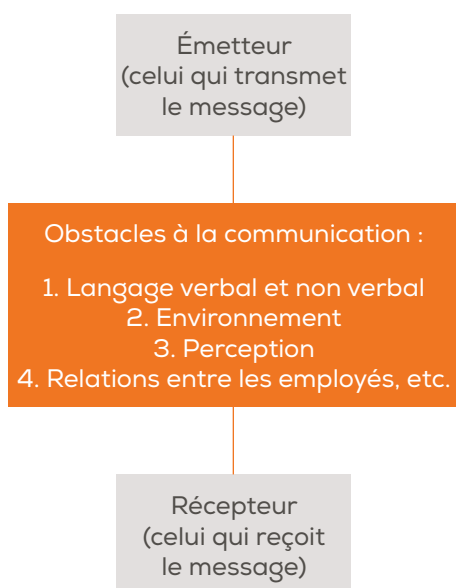
Il n'y a pas un style de gestion ou de leadership meilleur qu'un autre, l'important est que le gestionnaire soit en mesure de s'adapter à la situation et de tirer le meilleur de chacun à tout moment.

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

² <http://www.affairesrh.ca/gestionnaires/solutions-gestion/fiche.aspx?p=417438>

B. Gestion de la communication

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



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

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

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

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

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

A. Santé psychologique au travail > Stress

Nous sommes conscients depuis longtemps que les personnes vivent beaucoup de stress au travail. Les études et les recherches se succèdent depuis quelques années et démontrent clairement que le facteur de stress est non seulement nuisible pour l'individu, mais également très néfaste pour l'entreprise. Par exemple, selon le Centre d'expertise en gestion de la santé et de la sécurité au travail de l'Université Laval, les conséquences du stress pour les organisations sont³ :

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

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

Toutes les entreprises ont avantage à bien comprendre l'ampleur et les causes du problème de stress et les méthodes pour faire cesser les problèmes. Le Centre d'expertise en gestion de la santé et de la sécurité au travail de l'Université Laval a créé trois fascicules simples et efficaces pour aider les entreprises dans leur démarche d'amélioration.

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

- Tenir régulièrement des réunions d'équipe pour clarifier les rôles, les responsabilités et les pouvoirs de chacun, discuter des problèmes existants, etc.
- Encourager un style de gestion participatif afin d'améliorer les relations supérieurs-employés pour bonifier le sentiment de confiance, etc.
- Offrir de la formation aux employés afin qu'ils soient en mesure d'exécuter le plus aisément possible leurs tâches de travail.
- Déterminer quelles sont les composantes de chaque poste de travail dans le but d'établir s'il y a surcharge de travail, pour clarifier les attentes, les tâches, etc.
- Procéder à une appréciation annuelle de la contribution des employés afin de leur offrir de la reconnaissance, du soutien social, de la rétroaction, etc.

3 <http://www.cgsst.com/>

B. Ergonomie

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

Ce concept peut sembler farfelu ou exagéré pour certains, mais une fois considéré et appliqué, les

entreprises se rendent rapidement compte des effets positifs des changements engendrés par les principes d'ergonomie.

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

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

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

C. Santé-sécurité au travail

La santé-sécurité au travail (SST) est bien plus qu'une astuce de rétention, c'est une règle à laquelle toutes les entreprises doivent se soumettre. Tout

comme la santé psychologique au travail et l'ergonomie, la santé-sécurité au travail assure un climat de confiance au sein de vos employés. Un chapitre complet du Guide RH est entièrement destiné à la SST, nous vous invitons à le consulter.

STRATÉGIE 5 : SOYEZ ATTENTIF AUX DIFFÉRENCES.

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

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

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

A. Défis intergénérationnels

Cinq générations se côtoient actuellement sur le marché du travail, chacune avec un bagage, des valeurs et des besoins bien différents. L'important dans cette diversité est d'apprendre à se connaître et à considérer les besoins de chacun.

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

Plusieurs études ont déjà été menées sur le sujet et quelques différences surviennent entre les auteurs de ces recherches. Formabois se reporte, dans le cadre de cet exercice, aux générations présentées par la Fondation de psychologie du Canada. Voici donc une brève description des différentes générations sur le marché du travail et quelques stratégies pour mieux répondre à leurs besoins

	VÉTÉRANS	BABY- BOOMERS	GÉNÉRATION X	GÉNÉRATION Y	GÉNÉRATION Z
PRÉSENTATION	<ul style="list-style-type: none"> • Nés de 1930 à 1945. Génération silencieuse, traditionaliste. • Ont vu leurs parents se démener pour boucler leurs fins de mois au cours de la Grande Crise des années 30. • Sont très minutieux quant à l'argent, traditionalistes et très respectueux envers l'autorité. • Ont grandi sans télévision. • Sont très fidèles à leur employeur. • Considèrent la sécurité d'emploi comme très importante et n'ont pas tendance à changer d'emploi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nés de 1946 à 1964. Génération sandwich. • Représentent la proportion la plus importante de la population active. • Provoqueront la fuite de cerveaux la plus importante lorsqu'ils prendront leur retraite. • Doivent souvent prendre soin tant de leurs enfants que de leurs parents. • Ont combattu lors de guerres à l'étranger, comme la guerre du Vietnam. • Ont utilisé des machines à écrire plutôt que des ordinateurs. • Ont vécu des changements importants, comme l'avènement de « la pilule anticonceptionnelle », les mouvements prônant les droits de la personne et la « Trudeaumanie ». • Sont très instruits et bénéficient d'un meilleur niveau de vie que leurs parents. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nés de 1965 à 1976. Génération de l'après-baby-boom. • Ont vécu de nombreux changements considérables dans l'économie et la technologie. • Sont les premiers à s'être amusés avec des jeux vidéo, comme ceux de la console Atari. • Ont vécu le premier référendum québécois. • Nombre d'entre eux ont des parents divorcés, ont vécu dans des familles à double revenu et ont été des « enfants à clé ». • Sont habitués aux récessions économiques, aux pénuries de pétrole, aux attaques terroristes et à l'inflation galopante. • Sont sceptiques et indépendants. • Représentent la génération la plus instruite à ce jour et sont de bons candidats à des postes de direction. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nés de 1977 à 1991. Génération post-boom. • Ont grandi avec la technologie, comme Internet, les ordinateurs, la messagerie vocale et les jeux vidéo. • Sont plus axés sur le monde que les générations précédentes. • Sont trois fois plus nombreux que la génération X. • Vivent ou ont vécu dans des familles à double revenu, ont des parents divorcés et ont fréquenté la garderie. • Ont des parents très protecteurs. • Acceptent les différences raciales, sexuelles et ethniques. • Sont curieux, ont une conscience sociale et environnementale, sont préoccupés par l'avenir et ont un fort esprit d'entreprise. • Ont vécu l'un des booms économiques les plus importants de l'histoire de l'Amérique du Nord. • Sont souvent décrits comme la génération possédant un sentiment de « droit ». 	<ul style="list-style-type: none"> • Nés en 1991 et après. Représentent le groupe le plus jeune de la population active. • Intègre la « génération C ». • Se débrouillent très bien sur le plan de la technologie et préfèrent les textos comme mode de communication (les courriels sont pour les « vieux »). • Ont des parents protecteurs et considèrent souvent la surveillance par des adultes comme un bon moyen de protection. • Sont confiants, heureux et sans inquiétudes. • Sont de bons joueurs d'équipe et aiment s'engager dans des activités communautaires. • Profitent de plus d'activités que les générations précédentes et leurs activités d'équipe sont souvent mixtes.

	VÉTÉRANS	BABY-BOOMERS	GÉNÉRATION X	GÉNÉRATION Y	GÉNÉRATION Z
STRATÉGIE DE RECRUTEMENT	<ul style="list-style-type: none"> Utilisez une combinaison de méthodes traditionnelles (p. ex. : des annonces dans les quotidiens et les publications spécialisées, les services d'agences de recrutement et le réseautage en personne). Communiquez le message suivant : « Nous avons besoin de vos connaissances et de votre expérience de travail et nous sommes conscients de leur valeur. » 		<ul style="list-style-type: none"> Utilisez plusieurs méthodes techniques et en ligne (p. ex. : sites Web comme Jobboom et Monster, sites Web de médias sociaux ou demandes d'emploi en ligne). Assurez la mise à jour constante de vos renseignements Web. Assurez-vous que vos descriptions d'emploi sont concises. 		
STRATÉGIE SALARIALE	<ul style="list-style-type: none"> Versez-leur un salaire concurrentiel, mais rappelez-vous que la possibilité d'être productif et de demeurer au sein de la population active est souvent plus importante pour eux. 	<ul style="list-style-type: none"> Versez-leur un salaire très concurrentiel. Leurs dépenses nombreuses (prendre soin de leurs enfants ou de leurs parents) font que le salaire est un critère de choix pour cette génération. 	<ul style="list-style-type: none"> Offrez-leur un salaire concurrentiel, mais notez qu'ils sont enclins à évaluer le salaire et les avantages sociaux dans leur ensemble, car le bonheur de leur famille et leur équilibre travail-vie personnelle sont leurs principales priorités. 	<ul style="list-style-type: none"> Leurs attentes en matière de salaire et de prime à la signature sont très élevées. Expliquez-leur pourquoi il peut ne pas être possible de satisfaire leurs attentes d'emblée. 	
STRATÉGIE D'AVANTAGES SOCIAUX	<ul style="list-style-type: none"> Offrez-leur des avantages leur permettant de choisir des options leur convenant (p. ex. : une assurance soins de longue durée ou des services de conseils aux personnes en deuil). Envisagez une réduction des heures de travail ou de courtes mises à pied (plutôt que des congédiements) au cours des périodes difficiles. 	<ul style="list-style-type: none"> Offrez-leur des avantages leur permettant de choisir des options leur convenant (p. ex. : services de référence en matière de soins aux enfants et aux personnes âgées ou caisse de congés payés pour prendre soin d'un enfant ou d'un parent malade). 	<ul style="list-style-type: none"> Offrez-leur des avantages leur permettant de choisir des options leur convenant (p. ex. : congés autorisés, garderie ou soins aux enfants malades sur place ou flexibilité des heures obligatoires de travail). 	<ul style="list-style-type: none"> Offrez-leur des choix et de la flexibilité (congé, télétravail, etc.). Reportez-vous à la partie B de cette stratégie pour plus d'exemples. 	

	VÉTÉRANS	BABY-BOOMERS	GÉNÉRATION X	GÉNÉRATION Y	GÉNÉRATION Z
STRATÉGIE DE TRAVAIL	<ul style="list-style-type: none"> • Offrez-leur de nouveaux défis et de nouvelles possibilités tirant parti de leur vaste expérience (p. ex. : groupes de travail, groupes de discussion, équipes de résolution des problèmes ou mentorat d'autres employés). 	<ul style="list-style-type: none"> • Offrez-leur un travail qui leur permet d'obtenir de l'avancement et faites en sorte que ce travail demeure intéressant. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mêmes stratégies que celles devant être utilisées pour les baby-boomers. • Aidez-les à augmenter leurs connaissances et leurs compétences. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rendez leur travail plus signifiant en leur fournissant des évaluations fréquentes et constructives de leur rendement et en leur indiquant la manière dont ils contribuent au succès de votre organisation. • Offrez-leur une variété de possibilités interactives et créatives d'acquérir des connaissances. • Commencez à l'aide de petits projets qu'ils peuvent s'approprier et augmentez l'ampleur des projets peu à peu si vos attentes relatives à leur rendement sont satisfaites. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mêmes stratégies que celles devant être utilisées pour la génération Y. • Ayez leur formation sur les compétences en matière de renforcement des équipes, de négociation et de résolution des conflits.
STRATÉGIE D'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL	<ul style="list-style-type: none"> • Offrez-leur une certaine flexibilité (p. ex. : la possibilité de faire du télétravail ou de travailler à temps partiel). 	<ul style="list-style-type: none"> • Adoptez des politiques qui les aideront à mieux gérer leur équilibre travail-vie personnelle et leur niveau de stress (p. ex. : partage d'emploi, rétrogradation volontaire ou télétravail). 	<ul style="list-style-type: none"> • Évitez de les micromanager, car ils sont plus réceptifs aux gestionnaires qui agissent plutôt comme des mentors. • Fournissez-leur des évaluations régulières de leur rendement en plus de l'évaluation annuelle. • Créez un environnement de type « familial » et amusant. • Assurez-vous d'utiliser des technologies courantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fournissez-leur des possibilités de socialiser, de se faire des amis et de se distinguer par l'intermédiaire de leur travail (p. ex. : des équipes de sport ou des programmes de bénévolat). • Fournissez-leur des technologies d'avant-garde. 	
AUTRES ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER	<ul style="list-style-type: none"> • Ces personnes s'adaptent bien aux changements. • Nombre d'entre elles pourraient ne pas prendre leur retraite si vous leur fournissez les occasions appropriées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comme nombre d'entre eux prévoient prendre leur retraite tôt, envisagez des façons de les garder à votre emploi aussi longtemps que possible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Il peut s'agir d'employés qui se sentent pris en « sandwich » entre deux générations qui demandent beaucoup d'attention. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ils éprouveront une forte envie de demeurer au service de votre entreprise s'ils sentent que les autres, notamment les gens plus âgés, reconnaissent et respectent leurs idées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comme ils ont été très protégés par leurs parents au cours de leur enfance, ils sont souvent moins habitués à aborder les conflits que les gens faisant partie des autres générations.

B. Équilibre travail-famille

L'un des plus puissants leviers d'attraction et de rétention pour les dernières générations est l'équilibre travail-famille, également appelé équilibre travail-vie personnelle. Ce concept est de plus en plus répandu dans les entreprises québécoises en vue d'aider les employés à concilier leurs obligations familiales et leur travail.

L'importance est telle que le Bureau de normalisation du Québec (BNQ) a lancé une norme professionnelle sur la conciliation travail-famille, disponible au www.bnq.qc.ca/fr/normalisation/sante-au-travail/conciliation-travail-famille.html

Cette conciliation est certes très appréciée des employés, mais également très bénéfique pour l'entreprise :

- Meilleure rétention des employés
- Meilleure attraction des chercheurs d'emploi
- Diminution des coûts liés à l'absentéisme et aux retards
- Amélioration du climat de travail
- Augmentation du rendement et de la productivité
- Diminution du temps consacré aux tâches personnelles durant les heures de travail
- Amélioration de la marque employeur

Il est possible de mettre à la disposition des employés une multitude de moyens pour les aider à avoir un meilleur équilibre dans leur vie, en voici quelques exemples :

Aménagement du temps de travail

- Horaire flexible, horaire à la carte.
- Semaine de travail comprimé volontaire.
- Télétravail.
- Réduction volontaire de la semaine de travail normale.
- Partage volontaire du poste (peut être jumelé avec la retraite progressive).
- Échange du quart de travail.
- Réduction de la fréquence des réunions en dehors des heures de travail.
- Accumulation d'heures pour usage futur.

Congés et avantages sociaux

- Régime complémentaire de congés parentaux.
- Congés payés pour assumer les responsabilités parentales et familiales (ex. : visites médicales).
- Congés pour raisons personnelles ou spécifiques à la famille (congé mobiles).
- Vacances plus longues que ce qui est prescrit par la Loi sur les normes du travail.
- Financement partiel des coûts des services de garde.
- Financement partiel des coûts d'inscription à des centres sportifs ou à des activités récréatives.

Services offerts aux employés

- Service de garde en milieu de travail.
- Service de renseignements sur l'aide aux parents âgés.
- Journée de la famille.

C. Gestion des postes

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

Personnalisation des tâches par employé

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

Développement de carrière

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

Évaluation de rendement

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

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

STRATÉGIE 6 : SACHEZ FAIRE PREUVE DE RECONNAISSANCE.

La reconnaissance, selon J.-P. Brun, professeur de l'Université Laval, constitue d'abord une rétroaction constructive et authentique. Elle est fondée sur l'appréciation de la personne comme un être authentique qui mérite le respect et qui possède des besoins ainsi qu'une expertise unique.⁴ Prendre le temps de donner de la rétroaction à un employé démontre votre intérêt et votre considération envers ce dernier. Ce geste, s'il est fait de la bonne façon, ne peut être que bénéfique pour votre organisation.

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

A. La reconnaissance existentielle

En bref

- S'intéresse à la personne ou au collectif de travail;
- S'exprime au sein des relations interpersonnelles;
- Surtout de nature informelle.

Quelques exemples

- Respect des caractéristiques personnelles et des besoins des employés
- Gestes simples : bonjour, merci, appeler les gens par leur nom
- Souci du bonheur des employés au travail
- Soutien entre pairs, parrainage, mentorat
- Colloque de reconnaissance du métier
- Rencontres sociales et occasions de convivialité
- Accessibilité et visibilité de la direction
- Autonomie, latitude décisionnelle
- Cartes d'anniversaire

B. La reconnaissance des résultats

En bref

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

Quelques exemples

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

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

C. La reconnaissance de la pratique de travail

En bref

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

Quelques exemples

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

D. La reconnaissance dans l'investissement au travail

En bref

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

Quelques exemples

- Reconnaissance de la valeur du travail accompli ou des idées proposées qui n'ont pas de suite
- Reconnaissance des efforts déployés par l'employé pour s'améliorer
- Encouragements lors d'échecs, soutien à la progression
- Remerciements publics ou individuels pour l'effort quotidien fourni par le personnel

- Cérémonies des 25 ans de service, soulignement des départs à la retraite
- Prix de l'équipe la plus utile

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

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

STRATÉGIE 7 : RÉMUNÉREZ ADÉQUATEMENT VOS EMPLOYÉS.

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

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

A. Rémunération directe

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

B. Rémunération indirecte

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

C. Rémunération non financière

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

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

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

Implantation d'un programme

LES STRATÉGIES DE RÉTENTION À PRIVILÉGIER SONT CELLES QUI REFLÈTENT LE PLUS VOTRE « PERSONNALITÉ EMPLOYEUR ».

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

COMMENT IMPLANTER UN PROGRAMME :

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

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

Vous bénéficiez également des versions personnalisables dans votre « Coffre à outils », disponibles sur le site Web de Formabois.

VI Stratégies de rétention

Cet outil vous permettra de mieux cibler les stratégies que vous désirez mettre en place à court, moyen et long terme.

VII Actions d'implantation des stratégies de rétention

Cet outil vous aidera à organiser efficacement vos stratégies de rétention.

VIII Communication d'une nouvelle stratégie de rétention

Cet outil vous permettra de bien organiser la communication de vos stratégies auprès de vos employés.

IX Évaluation du programme de rétention

Cet outil vous aidera à mesurer le taux de satisfaction de vos employés par rapport à votre nouveau programme de rétention.

Stratégies de rétention

OUTIL VI

Voici les explications et les astuces pour choisir vos stratégies de rétention.

Téléchargez la version qui se trouve dans votre « Coffre à outils » sur le site Web de Formabois pour personnaliser votre tableau.

ASTUCE 1

Ouvrez votre esprit et assurez-vous de considérer chacune des stratégies proposées. Choisissez ensuite les meilleures pour votre organisation.

ASTUCE 2

Reportez-vous au présent chapitre du Guide RH pour plus d'informations sur chacune des stratégies.

Nom de la personne qui remplit le tableau _____

Date _____

Ciblez les stratégies de rétention qui s'intégreront le mieux à vos opérations à court, moyen et long terme.

STRATÉGIES	(X)				
	À faire à court terme	À faire à moyen terme	À faire à long terme	Période de l'année visée pour la création	N'est pas applicable
Créer ou réviser la marque employeur					
Créer ou réviser la mission					
Créer ou réviser les valeurs					
Créer ou réviser le programme de recrutement					
Créer ou réviser le programme d'accueil et d'intégration					
Créer ou réviser le programme de formation					
Créer ou réviser le programme de gestion de la performance					
Apprendre sur les relations de travail					
Créer ou réviser le programme de SST					
Créer ou réviser les moyens de communication					
Créer ou réviser le programme de santé psychologique au travail					
Créer ou réviser le programme d'ergonomie					
Apprendre sur les différentes générations dans votre entreprise					
Créer ou réviser le programme d'équilibre travail-famille					
Créer ou réviser la gestion des postes					
Créer ou réviser le programme de reconnaissance					
Créer ou réviser le programme de rémunération					
Autres					

Actions d'implantation des stratégies de rétention

ASTUCE 1

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

OUTIL VII

Voici les explications et les astuces pour implanter vos stratégies de rétention.

Téléchargez la version qui se trouve dans votre « Coffre à outils » sur le site Web de Formabois pour personnaliser votre implantation.

STRATÉGIE DE RÉTENTION CHOISIE			
Date :			
Stratégie à mettre sur pied à :	court terme <input type="checkbox"/>	moyen terme <input type="checkbox"/>	long terme <input type="checkbox"/>

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

- Stratégie inexistante à créer
- Stratégie existante à améliorer

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

3. Qui travaillera sur ce projet? _____

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

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

5. Quelles sont les actions à entreprendre?

6. Quels sont les échéanciers à respecter? _____

Soyez réaliste et assurez-vous du respect des échéanciers.

ÉCHÉANCES	ACTIONS	X

7. À qui dois-je demander des autorisations?

QUESTIONS OU NOTES

DATE DE LA PREMIÈRE RENCONTRE

Signature _____ Date _____

Communication d'une nouvelle stratégie de rétention

OUTIL VIII

Voici les explications et les astuces pour communiquer votre nouvelle stratégie de rétention.

Téléchargez la version qui se trouve dans votre « Coffre à outils » sur le site Web de Formabois pour personnaliser votre communication.

ASTUCE 1

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

ASTUCE 2

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

Nom de la personne qui remplit ce tableau

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

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

2. Quoi (quel message envoyer)?

Présentez quelle stratégie vous mettez en place.

3. Qui recevra le message?

Ciblez différents groupes et adaptez votre message.

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

5. Qui transmet le message?

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

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

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

Évaluation du programme de rétention

OUTIL IX

Voici les explications et les astuces pour évaluer votre programme de rétention.

Téléchargez la version qui se trouve dans votre « Coffre à outils » sur le site Web de Formabois pour personnaliser votre évaluation.

ASTUCE 1

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

ASTUCE 2

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

Nom de la personne qui remplit ce tableau

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

Amélioration notée? Oui Non

Note : _____

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

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

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

Note : _____

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

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

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

Note : _____

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

Formabois tient à remercier Plasticompétences de lui avoir permis d'utiliser et de modifier le contenu des documents de la boîte à outils RH afin que les entreprises du secteur de la transformation du bois puissent en bénéficier.