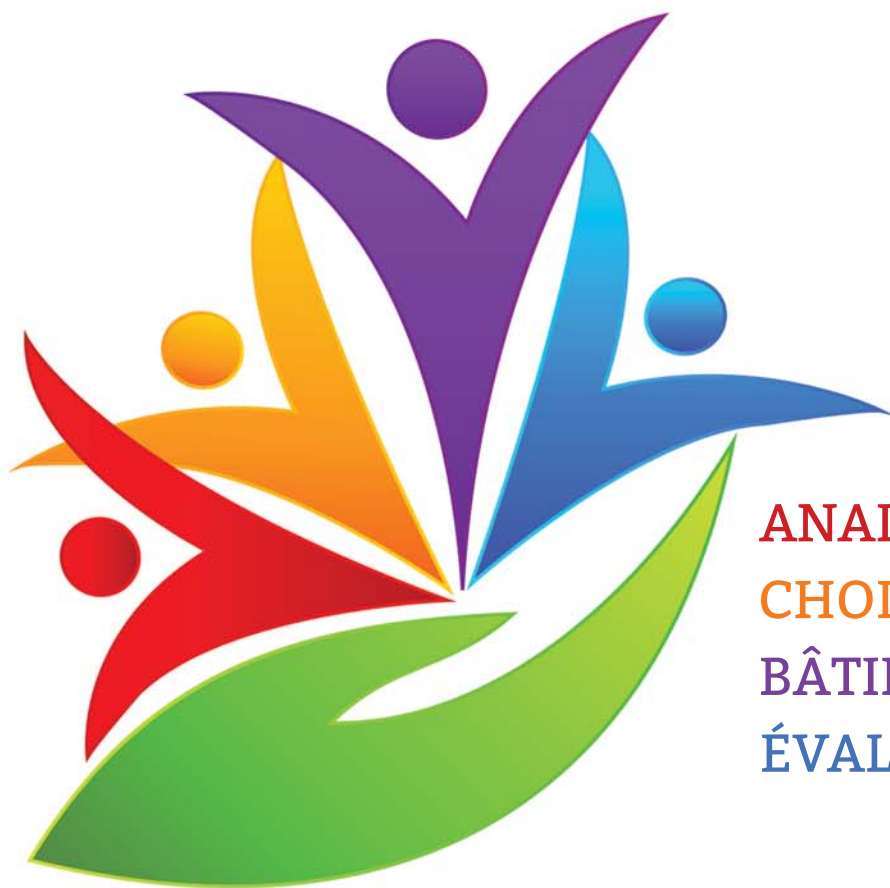


Guide de **RÉTENTION** du personnel



ANALYSER
CHOISIR
BÂTIR
ÉVALUER

Destiné aux entreprises du secteur
de l'horticulture ornementale –
commercialisation et services



HortiCompétences
Comité sectoriel de main-d'œuvre
EN HORTICULTURE ORNEMENTALE -
commercialisation et services

ÉDITEUR



HortiCompétences

Comité sectoriel de main-d'œuvre
EN HORTICULTURE ORNEMENTALE -
commercialisation et services

3230, rue Sicotte, local E-300 Ouest
Saint-Hyacinthe (Québec) J2S 2M2

Téléphone : 450 774-3456

Télécopieur : 450 774-3556

Courriel : info@horticompetences.ca
www.horticompetences.ca

Avec l'aide financière de :

**Commission
des partenaires
du marché du travail**

Québec 

COORDINATION

Maud Lefebvre, chargée de projet - ressources humaines, HortiCompétences

Martine Matteau, directrice, HortiCompétences

Danielle Ouellet, Danielle Ouellet Conseil



Le contenu et les outils présentés dans ce guide ont été adaptés ou largement inspirés par ceux qu'on retrouve dans le Guide de rétention du personnel destiné aux entreprises du secteur des technologies de l'information du **Comité sectoriel de main-d'œuvre en technologies de l'information et des communications**, et le 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)**.



Note : L'emploi du masculin a pour seul but de faciliter la lecture de ce document.

© HortiCompétences, 2017

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2017

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2017

ISBN-13 : 978-2-922003-40-6

TABLE DES MATIÈRES

Page de crédits	2
Table des matières	3
Liste des outils	3
Qu'est-ce que la rétention du personnel?	4
1. ANALYSER LA SITUATION DE L'ENTREPRISE	5
A. Faire une liste des départs volontaires	5
B. Mesurer le taux de roulement	6
C. Analyser les coûts et les raisons des départs	7
D. Analyser les facteurs de rétention	8
E. Évaluer les risques	9
2. CHOISIR DES PRATIQUES POUR FIDÉLISER LES EMPLOYÉS CLÉS	10
A. Cibler les employés clés à retenir.....	10
B. Miser sur les valeurs de l'entreprise	10
C. Adopter des pratiques de rétention	10
3. BÂTIR UN PROGRAMME DE FIDÉLISATION	15
A. Trier des pratiques de rétention	15
B. Sonder les employés sur les pratiques proposées	15
C. Sélectionner les pratiques	15
D. En faire la promotion	16
4. ÉVALUER LE PROGRAMME ET APPORTER LES CORRECTIFS.....	17
Conclusion	18
Références	19

LISTE DES OUTILS

- Outil 1** Tableau des départs volontaires
- Outil 2** Grille de calcul du coût de remplacement
- Outil 3** Grille d'entrevue de départ
- Outil 4** Questionnaire sur les facteurs de rétention
- Outil 5** Repérer les zones les plus à risque
- Outil 6** Définition du profil des employés clés
- Outil 7** Définition des valeurs distinctives de l'entreprise
- Outil 8** Programme de reconnaissance de service
- Outil 9** Suggestions de pratiques de rétention
- Outil 10** Sondage auprès des employés
- Outil 11** Plan d'action pour l'implantation
- Outil 12** Sondage de satisfaction

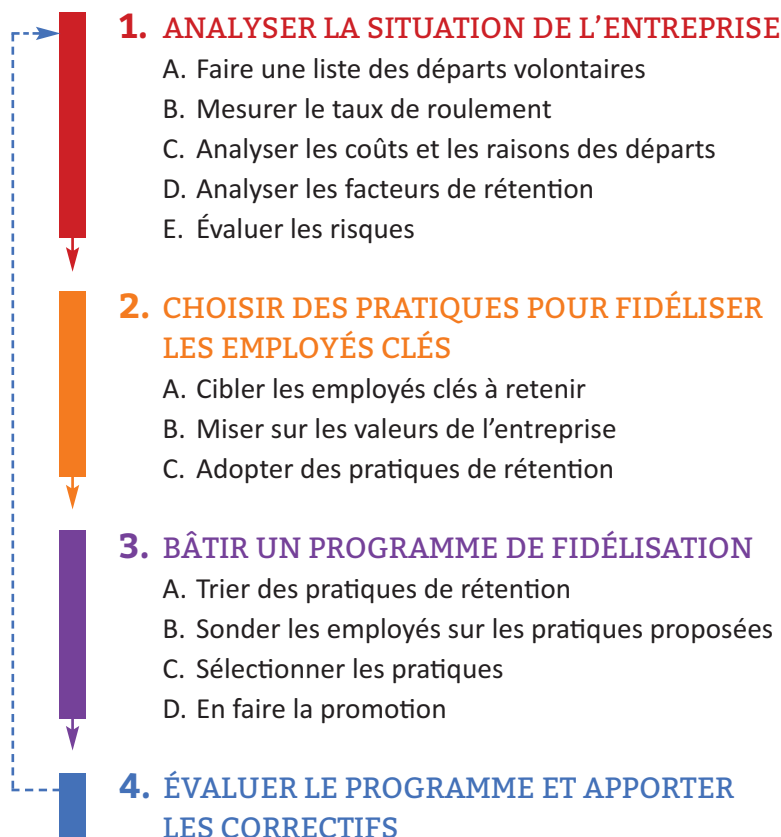
AVANT-PROPOS

Depuis quelques années, les entreprises du secteur de l'horticulture ornementale doivent s'adapter à de nombreux changements. Le marché du travail est en pleine mouvance et les valeurs qui s'y rattachent sont moins homogènes qu'elles ne l'étaient auparavant. Les entreprises sont confrontées à une rareté de main-d'œuvre de plus en plus importante et les prévisions démographiques indiquent que le Québec se dirige tout droit vers un grave problème de pénurie de main-d'œuvre. Il devient donc de plus en plus difficile pour des entreprises saisonnières d'attirer de bons candidats pour les postes disponibles et de retenir les employés qualifiés.

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 pourrait se définir comme l'ensemble des mesures adoptées pour fidéliser les employés au sein de l'entreprise ou à un poste donné. Ces mesures peuvent prendre la forme d'avantages financiers, de conditions de travail avantageuses ou d'un environnement de travail qui favorise le maintien durable de leur attachement à l'entreprise. Ce guide s'adresse spécialement aux entreprises du secteur de l'horticulture ornementale – commercialisation et services. Il propose quatre étapes simples pour



LÉGENDE pictogrammes



Conseils à appliquer



Boîte à outils



Important à retenir!

4

CHACUNE DES ÉTAPES est accompagnée d'outils et DES RÉFÉRENCES UTILES sont fournies à la fin du guide.

1. ANALYSER

LA SITUATION DE L'ENTREPRISE

On cherche à savoir ici si le taux de roulement est acceptable ou si l'entreprise est aux prises avec un réel problème de roulement.

La première étape consiste à recueillir toutes les informations disponibles. Si vous n'avez jamais calculé

le taux de roulement, ça vous demandera un peu plus de travail, mais quand vous aurez toute l'information en main, il sera plus facile de refaire l'exercice d'année en année.

Une fois que vous connaîtrez le taux de roulement de l'entreprise, vous serez en mesure de le comparer avec celui de l'industrie. Les données sur le taux de remplacement de main-d'œuvre par sous-secteur qu'on retrouve dans le diagnostic sectoriel de main-d'œuvre réalisé par HortiCompétences en 2017 vous seront très utiles à cet égard. À l'interne de l'entreprise, une comparaison du taux de roulement d'une année à l'autre vous permettra de cibler les problèmes de façon plus précise et d'y apporter rapidement des solutions appropriées.

On cherchera par la suite à comprendre les causes du roulement de personnel. Cette analyse vous permettra de cibler les postes les plus touchés et de choisir les pratiques de rétention les plus susceptibles d'améliorer la situation.

Voici donc cinq étapes afin de procéder à l'analyse de la situation de l'entreprise :

- A.** Faire une liste des départs volontaires
- B.** Mesurer le taux de roulement
- C.** Analyser les coûts et les raisons des départs
- D.** Analyser les facteurs de rétention
- E.** Évaluer les risques

A. Faire une liste des départs volontaires

Quels sont les employés qui ont quitté volontairement l'entreprise au cours des dernières années? Consignez dans un tableau toutes les informations disponibles : date d'embauche, date de départ, poste occupé, supérieur immédiat, salaire, etc.. Ces informations vous fourniront une vue d'ensemble de la situation. Une analyse objective de ces données vous aidera à cerner des pistes de solution pour diminuer le taux de roulement de l'entreprise.



Outil 1

Tableau des départs volontaires

B. Mesurer le taux de roulement

Le taux de roulement est un indicateur qui permet d'analyser la situation de l'entreprise, de se comparer et de se positionner par rapport au secteur.

La formule qui suit permet de calculer le taux de roulement sous forme de pourcentage.

Nous n'incluons pas dans ce calcul, les licenciements et le roulement involontaire tels le décès, la retraite, la maladie, etc.

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

Exemple d'un calcul :

Horticole inc. compte 10 employés au début de la saison. Quatre employés quittent volontairement l'entreprise au cours de l'été. À la fin de la saison, l'entreprise compte 6 employés. Voici le calcul du taux de roulement pour la saison :

$$\frac{4}{\left(\frac{10 + 6}{2} \right)} \times 100$$

Le taux de roulement pour cette entreprise est donc de 50 %.

Pour obtenir des renseignements plus précis, vous pouvez calculer le taux de roulement par type d'emploi. Il est recommandé de choisir une période de référence et de calculer le taux de roulement pour la même période d'année en année, afin d'obtenir un comparable qui vous permettra de suivre l'évolution. Cette période correspond généralement à votre haute saison d'opération.



Un taux de roulement de zéro ne signifie pas pour autant que l'entreprise fonctionne très bien. Vu sous l'angle du gestionnaire, le départ d'un employé peut fournir à l'entreprise une opportunité de revoir les façons de faire et d'apporter du sang neuf (enthousiasme, créativité, etc.) à l'équipe. On ne souhaite donc pas fidéliser n'importe qui, n'importe quand et à n'importe quelles conditions.



Il convient de porter ses efforts sur les employés qui ont le plus de potentiel ou sur ceux qui, d'une façon ou d'une autre, jouent un rôle stratégique pour l'entreprise. C'est le cas notamment des employés qui détiennent des compétences rares et recherchées sur le marché du travail ou de ceux qui ont développé une compétence particulière propre à votre entreprise. **On cible alors les employés clés de l'entreprise.** En comparant le taux de roulement d'une période à l'autre pour ces employés, on est en mesure d'évaluer l'efficacité des pratiques de rétention qui seront mises en place.

C. Analyser les coûts et les raisons des départs



Outil 2

Grille de calcul du coût de remplacement

Le départ et le remplacement d'un employé engendrent des pertes directes et indirectes importantes pour votre entreprise.

Une brève analyse de l'ensemble des coûts associés au roulement démontre clairement que les sommes en jeu sont considérables. Ces coûts, à eux seuls, justifient d'investir pour améliorer la rétention des meilleurs employés.

Exemples de coûts directs :

- Coûts associés à la fin d'emploi de l'employé qui quitte;
- Coûts du processus d'embauche d'une nouvelle personne;
- Coûts de formation du nouvel employé;
- Achat de matériel pour le nouvel employé.

Exemples de coûts indirects :

- Perte de productivité, erreurs et travaux incomplets du nouvel employé;
- Perte de productivité des employés en place (sollicités par le nouvel employé);
- Retard dans la production et la réalisation de projets;
- Détérioration du climat de travail, de la motivation des employés;
- Augmentation des accidents de travail;
- Départ d'autres 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?

Source : le Guide de rétention du personnel 2012 destiné aux entreprises du secteur des pêches maritimes et de l'aquaculture

L'entrevue de départ



Outil 3

Grille d'entrevue de départ

Le départ d'un employé est parfois lourd de conséquences pour l'entreprise. Connaître les raisons qui motivent ce départ vous permettra de mieux comprendre les causes du roulement de personnel et d'y remédier par la suite. C'est là qu'une entrevue de départ, si courte soit-elle, prend toute son importance. **Dans la mesure où elle est bien menée, cette entrevue peut contribuer à laisser à l'employé qui vous quitte une image positive de l'entreprise et, par le fait même, à éviter un bouche-à-oreille négatif qui pourrait nuire à l'entreprise. Elle vous fournit aussi la possibilité de garder contact avec lui. On ne sait jamais ce que l'avenir vous réserve.** Si l'opportunité se présente, vous pourriez peut-être lui faire une nouvelle offre intéressante éventuellement.

Enfin, vos employés sont souvent les mieux placés pour vous parler de ce qui pourrait être amélioré dans l'entreprise. Profitez de ce départ pour recueillir des suggestions.

Principales raisons expliquant les difficultés de rétention

- Saisonnalité des emplois;
- Conditions physiques du travail trop exigeantes pour certains postes;
- Avantages sociaux insuffisants ou peu concurrentiels;
- Rémunération insuffisante ou peu concurrentielle;
- Faibles possibilités de promotion;
- Sollicitation par des entreprises concurrentes;
- Horaires de travail;
- Trop longs temps de déplacement entre la résidence et le lieu de travail;
- Départ pour créer sa propre entreprise.

Source : Sondage employeurs, Diagnostic HortiCompétences, 2017

Autres motifs généralement invoqués pour quitter une entreprise

- Mauvaise qualité des relations avec les collègues ou le supérieur immédiat;
- Règles, politiques et procédures en vigueur au sein de l'entreprise;
- Formation inadéquate ou inexistante;
- Remise en question de la compétence des gestionnaires;
- Absence de reconnaissance de l'employeur (personne, compétences, efforts, résultats).

D. Analyser les facteurs de rétention



Outil 4

Questionnaire sur les facteurs de rétention

Vous êtes-vous déjà demandé pourquoi un employé choisit de travailler dans votre entreprise et d'y rester longtemps? Si vous connaissez les sources de motivation ou de démotivation des employés qui restent à votre emploi, il sera plus facile d'adopter des pratiques qui en tiennent compte!

Voici quelques exemples de ce qui peut nuire à la rétention des employés :

- Lors d'une absence, une mauvaise planification aura comme conséquence qu'un employé devra effectuer le travail d'un collègue. Si cette situation se produit régulièrement, l'employé accumulera probablement des frustrations.
- Des tâches mal définies pourraient générer de la frustration ou des conflits au sein de l'équipe.
- Un manque de rétroaction ou de reconnaissance pourrait nuire à la motivation des troupes.
- Une baisse de motivation risque d'avoir un effet sur le taux d'absentéisme.
- Un employé qui pense que son travail n'apporte aucune contribution à la réussite de l'entreprise est plus enclin à quitter son emploi.

À l'opposé, 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 SURTOUT PAS PEUR DE POSER DES QUESTIONS À CEUX QUI RESTENT À VOTRE EMPLOI!

Cela peut se faire de différentes manières :

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

LE SALAIRE NE CONSTITUE PAS À LUI SEUL UN FACTEUR DE RÉTENTION. FAITES PREUVE D'IMAGINATION ET PENSEZ À DES AVANTAGES AUTRES QUE FINANCIERS.

E. Évaluer les risques

À partir du tableau des départs volontaires complété et du taux de roulement calculé, on repère les zones de risques, c'est-à-dire les postes où l'implantation de pratiques de rétention aura le plus d'impact pour l'entreprise.



Outil 5

Repérer les zones les plus à risque

2. CHOISIR

DES PRATIQUES POUR FIDÉLISER LES EMPLOYÉS CLÉS

Pour assurer une plus grande fidélisation des employés, les trois étapes suivantes sont primordiales.

- A. Cibler les employés clés à retenir
- B. Miser sur les valeurs de l'entreprise
- C. Adopter des pratiques de rétention

A. Cibler les employés clés à retenir

Parce que vos moyens sont limités et parce qu'on recherche le plus grand impact possible, vos efforts devraient porter prioritairement sur les employés clés, soit ceux qui détiennent des compétences rares et recherchées sur le marché du travail, ou ceux qui 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

B. Miser sur les valeurs de l'entreprise

Quelles sont les valeurs qui vous distinguent comme entreprise? Quelles sont les valeurs qui sont partagées par les dirigeants et les employés? **Ces valeurs devraient être clairement exprimées et guider le choix de vos pratiques de rétention.**



Outil 7

Définition des valeurs distinctives de l'entreprise

C. Adopter des pratiques de rétention

La prochaine étape consiste à choisir les pratiques de rétention qui vont répondre aux besoins et préoccupations des employés clés à retenir, tout en tenant compte de vos pratiques actuelles en gestion des ressources humaines et de la capacité financière de l'entreprise.

Plus il y a d'employés clés à retenir, plus le nombre de pratiques risque d'être élevé. Vous trouverez dans les pages qui suivent une série d'**exemples de pratiques** que vous pourriez implanter. Ces exemples sont présentés par thèmes, pour en faciliter la consultation. Il est à noter que cette liste comprend des types de pratiques très variés. Par le fait même, le coût de ces propositions peut varier considérablement d'une pratique à l'autre. Il est donc important, avant de porter votre choix définitif sur certaines de ces pratiques, d'en faire une analyse coûts/bénéfices.

EMBAUCHE

La première étape en vue d'augmenter la rétention du personnel consiste à embaucher les bonnes personnes. Un processus d'embauche structuré, en plus de vous permettre de faire une bonne sélection, contribue à susciter la confiance des candidats face à votre entreprise. Leur première perception n'en sera que plus positive.

Exemples pratiques :

- Profil de poste et grille d'entrevue;
- Entente d'embauche.
- Entrevue d'embauche en collaboration avec le chef d'équipe/contremaître, accompagné d'un spécialiste RH au besoin;

ACCUEIL ET INTÉGRATION

L'arrivée du nouvel employé peut être déstabilisant pour lui : nouveau poste, nouvelle façon de faire, nouvel environnement, etc. Il sera reconnaissant de l'aide qui lui sera apportée pour s'intégrer dans son nouveau milieu de travail et du temps qui lui sera accordé pour répondre à ses questions. Voici quelques trucs pour faciliter cette entrée en poste et s'assurer d'un ancrage dès le début.

Exemples pratiques :

- Outils de travail disponibles à son arrivée;
- Information pratique fournie : lieu de travail, casier, stationnement, cafétéria, etc.;
- Environnement de travail propre;
- Organigramme et description de tâches (Qui fait quoi?);
- Échelles salariales connues;
- Annonce de son entrée en poste aux collègues avant son arrivée;
- Activités pour apprendre à connaître les nouveaux employés (5 à 7, quizz, présentation par un coéquipier, etc.);
- Remise d'un chandail et d'une casquette aux couleurs de l'entreprise;
- Visite des lieux et présentation aux collègues;
- Informations sur l'entreprise;
- Manuel de l'employé;
- Programme de jumelage/parrainage avec un collègue;
- Formation structurée à la tâche;
- Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT)*.

* Formation structurée en milieu de travail qui permet le développement des compétences dans une démarche d'apprentissage qui les mènera à l'obtention d'un certificat de qualification professionnelle. Les employés les plus expérimentés forment, dans leur milieu de travail, des collègues en leur transmettant leur savoir-faire sur une base individuelle et structurée. Les premiers jouent le rôle de compagnons d'apprentissage et les seconds, d'apprentis. Le PAMT est disponible pour le métier d'ouvrier en aménagement paysager.

CONDITIONS DE TRAVAIL ET RÉMUNÉRATION

Les conditions de travail doivent être équitables et concurrentielles (salaires et avantages sociaux). Offrir des avantages sociaux ou des incitatifs financiers peut aussi vous permettre de vous distinguer de la concurrence. Une prime à la performance peut également constituer un moyen d'encourager au dépassement et de valoriser l'employé.

Exemples pratiques :

- Emploi à l'année plutôt que saisonnier pour un poste spécifique;
- Programme d'assurance collective : médicaments, assurance-vie, assurance voyage, maladie longue durée;
- Régime de retraite simplifié : 1 % employeur / 1 % employé;
- Vacances : permettre quelques jours en haute saison;
- Bourses d'études aux employés ou à leurs enfants;
- Boni pour les employés diplômés en cours d'année;
- Boni pour les employés qui jouent le rôle de compagnon;
- Comme solution à la saisonnalité : entente de partage d'employés avec d'autres organisations de la région qui vivent des variations de saisons complémentaires aux vôtres;
- Prime pour la référence d'un nouvel employé.

SUPERVISION ET COMMUNICATION

Il est particulièrement rassurant pour des employés saisonniers de savoir qu'ils travaillent pour une entreprise solide, qui sait où elle s'en va, qui a des règles et des attentes claires et qui respecte ses engagements.

Exemples pratiques :

- Grande réunion de début de saison (présentation des employés, des nouveautés, etc.);
- Information régulière en cours de saison sur les projets à venir;
- Planification mensuelle des projets et des tâches;
- Objectifs à atteindre;
- Attentes significatives;
- Politiques et procédures connues;
- Directives claires et détaillées du poste;
- Rencontres régulières pour donner de la rétroaction;
- Offre de soutien en cas de difficulté;
- Évaluation en fin de saison avec discussion sur la possibilité de responsabilités additionnelles s'il revient.

CONCILIATION TRAVAIL - VIE PERSONNELLE

Favoriser la conciliation *travail - vie personnelle* contribue à un meilleur rendement et à une baisse de l'absentéisme.

Exemples pratiques :

- Quelques journées payées par année pour les visites médicales, le dentiste ou autres semblables, cumulables ou non pour être utilisées l'année suivante;
- Autorisation de transformer des congés de maladie payés en congés pour activités personnelles;
- Horaires de travail flexibles;
- Demandes préalables pour faire du temps supplémentaire;
- Respect des disponibilités fournies;
- Engager quelques employés de plus en début de saison pour gérer les absences des employés réguliers, les départs en cours de saison et les surplus de travail;
- Utilisation des technologies pour communiquer les changements de dernière minute ex. Utilisation de Facebook pour la gestion des horaires;
- Adaptation de l'horaire pour les périodes d'examen des étudiants;
- Possibilité de travail ou horaire allégé.

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

Avantages pour l'ENTREPRISE :

- Augmenter le niveau d'engagement des employés;
- Réduire les coûts multiples liés au conflit *travail - vie personnelle* (stress, absences non-planifiées, retards, congés de maladie, etc.);
- Améliorer l'image de l'entreprise;
- Faciliter le respect des délais de production en ayant des mesures planifiées pour contrer l'absence de la main-d'œuvre au lieu de gérer du cas par cas;
- Attirer de nouveaux employés;
- Contribuer à maintenir le personnel en poste.

Avantages 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.



Outil 8

Programme de reconnaissance de service

RECONNAISSANCE

Les employés donnent le meilleur d'eux-mêmes et s'engagent envers leur organisation lorsqu'ils ont l'impression que leur travail a de l'importance pour eux et pour les autres. Démontrez clairement aux employés de quelle façon ils contribuent au succès de l'entreprise. Leur place au sein de l'équipe, leurs compétences, leurs efforts et leurs résultats doivent être reconnus à leur juste valeur pour favoriser l'engagement.

Exemples pratiques :

- Récompenses pour les comportements recherchés : attitude positive, dire bonjour, s'il-vous-plaît et merci;
- Promotion des initiatives novatrices;
- Reconnaissance des forces individuelles et opportunité de les faire valoir;
- Carte d'anniversaire;
- Carte de remerciement;
- Quelques heures de congé;
- Partage des pourboires reçus;
- Partage des bons commentaires reçus des clients;
- Cadeaux, bons d'achat;
- Lettre du patron à l'automne pour confirmer qu'on lui réserve sa place pour l'été prochain;
- Bulletin interne à l'année pour se tenir au courant des nouvelles;
- Prêt d'équipements ou de véhicules (On vous fait confiance!);
- Programme de reconnaissance des années de service.

FORMATION CONTINUE

Il est certainement important de développer les compétences des nouveaux employés, mais il ne faut pas mettre de côté les activités de formation accordées aux employés déjà en poste. La formation continue en entreprise permet au salarié de bonifier ses connaissances et son savoir-faire. Pour l'employeur, elle est un moyen d'améliorer la qualité et la productivité.

Exemples pratiques :

- Explications et formation pratique sur le terrain pour les nouvelles tâches, les nouveaux produits ou équipements;
- Budget annuel dédié à la formation, selon le poste occupé;
- Remboursement total ou partiel des frais de scolarité;
- Accès privilégié à de la formation dans des champs d'intérêts personnels particuliers.



À NOTER :

Quand un employeur oblige un salarié à suivre une formation, pendant les heures de travail ou non, il doit le rémunérer pour ses heures et tenir compte des heures supplémentaires s'il y a lieu. Il doit aussi lui rembourser tous les frais liés à cette formation, comme les frais d'inscription ou de transport.

Consultez : <http://www.cnt.gouv.qc.ca/salaire-paie-et-travail/horaire-de-travail/>

ACTIVITÉS SOCIALES

L'ambiance de travail doit être stimulante. La coopération, l'ouverture, la transparence et l'humour contribue à créer cette ambiance. Les rencontres d'équipe permettent également de favoriser une bonne ambiance de travail et de mettre l'accent sur le partenariat plutôt que sur la concurrence.

Exemples pratiques :

- Implication sociale en groupe pour une cause;
- Formation d'une équipe de sport (hockey ball, baseball, soccer, etc.);
- Activités familiales (pique-nique, déjeuner de Noël, cinéma, etc.);
- 5 à 7;
- BBQ ou pizza du patron pour dîner;
- Party rush plantation;
- Party de Noël;
- Épluchette de blé d'Inde;
- Tournoi de golf.

AUTRES PISTES À ENVISAGER

- **Vêtements et outils de travail :**
Allocation à l'entrée en poste ou allocation annuelle
- **Repas :**
Un repas par mois payé si les objectifs sont atteints
- **Idées d'amélioration :**
Tirage d'un prix parmi tous les participants
- **Soutien :**
Suivi rapide aux demandes ponctuelles des équipes
Fournir un IPAD et encourager l'utilisation de Skype pour fournir des réponses rapides aux clients.



POUR FAIRE VOTRE CHOIX :

Misez sur ce qui vous distingue! Les pratiques retenues devraient contribuer à vous démarquer encore plus de la compétition. **Alors posez-vous la question : QU'AVEZ-VOUS QU'ILS N'ONT PAS?**



À NOTER :

Un cadeau ou une récompense que vous offrez à un employé constitue un avantage imposable que vous devez inclure aux cases A et L de son relevé 1 (RL-1). Si le cadeau ou la récompense n'est pas en argent, vous devez inclure la TPS et la TVQ dans le calcul de la valeur de cet avantage.

Consulter :

<http://www.revenuquebec.ca/fr/entreprises/ras/casparticuliers/typesremu/avantagesimposables/autres/cadeauxrecompenses.aspx>

3. BÂTIR

UN PROGRAMME DE FIDÉLISATION

Si le nombre d'employés clés est important ou si le problème de rétention semble généralisé, vous devrez possiblement choisir davantage de mesures pour répondre à tous les besoins. Il deviendra peut-être pertinent de structurer un programme de fidélisation qui s'appliquera à tous les employés.

Encore ici, les informations recueillies aux étapes précédentes seront des plus utiles. Vous devrez d'abord **sélectionner** différentes pratiques susceptibles d'avoir un effet sur la rétention pour ensuite les **valider** auprès des employés. Dans un tel programme, il vaut mieux choisir moins de pratiques et les implanter systématiquement dans l'entreprise plutôt que de présenter un programme trop ambitieux et de n'en réaliser qu'une partie.

Ce processus s'effectue en quatre étapes :

- A. Trier des pratiques de rétention
- B. Sonder les employés sur les pratiques proposées
- C. Sélectionner les pratiques
- D. En faire la promotion

A. Trier des pratiques de rétention

La première étape consiste à **sélectionner**, à partir de la liste présentée précédemment, différentes pratiques de rétention, **les plus appropriées dans le contexte de l'entreprise**. Il convient de choisir une gamme de pratiques qui favorisent tant les conditions de travail des employés que leur sentiment d'appartenance envers l'entreprise.



Outil 9

Suggestions de pratiques de rétention

B. Sonder les employés sur les pratiques proposées

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

Attention! Il faut s'assurer que les employés clés y trouveront leur compte.



Outil 10

Sondage auprès des employés

C. Sélectionner les pratiques

À partir des résultats de la consultation auprès des employés, sélectionner les pratiques qui feront partie du programme de fidélisation. Au final, il est mieux de se limiter à cinq pratiques ou moins pour la première année afin de simplifier le processus et d'en garantir le succès. Identifier une personne qui sera responsable d'implanter chacune de ces mesures, lui allouer un budget et préciser l'échéancier d'implantation.



Outil 11

Plan d'action pour l'implantation

D. En faire la promotion

Une fois qu'on a défini les pratiques qui feront partie du programme de fidélisation, il faut s'assurer qu'elles sont connues et bien comprises par tous les employés. Une promotion adéquate est la clé pour la réussite du programme de fidélisation.

Cette promotion peut se faire :

- Lors de rencontres d'équipe;
- Dans le cadre de présentations par les dirigeants;
- Dans le manuel de l'employé;
- Lors de l'affichage d'un poste à combler;
- Lors des entrevues de sélection.

Avantages d'un programme de fidélisation :

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

4. ÉVALUER

LE PROGRAMME ET APPORTER LES CORRECTIFS

Cette dernière étape consiste à améliorer les pratiques existantes.

Après la période de référence (normalement d'un an) :

- Vérifier les effets du nouveau programme sur le taux de roulement (refaire le calcul);
- Vérifier ses effets sur les postes clés;
- Effectuer un sondage pour vérifier la satisfaction des employés par rapport aux pratiques mises en place;
- Apporter les correctifs nécessaires aux pratiques existantes;
- Ajouter ou retirer des pratiques, s'il y a lieu.



Outil 12
Sondage de satisfaction

CONCLUSION

Pour vraiment faire une différence au niveau du taux de roulement dans une entreprise saisonnière, les interventions préventives devraient toujours être privilégiées. Quoiqu'il soit essentiel de comprendre les motifs des départs, c'est en travaillant avec les employés en place d'une saison à l'autre, en les consultant et en posant des gestes concrets en conséquence, que vous marquerez le plus de points.

Susciter l'engagement à long terme d'employés saisonniers est un ART. L'adoption de pratiques de rétention ou d'un programme de fidélisation qui tient compte des besoins et attentes de ces employés clés est, dans ce sens, un grand pas dans la bonne direction.



RÉFÉRENCES

Emploi-Québec Montérégie, Guide d'accueil et d'intégration du nouvel employé, entreprises privées, 2016 : http://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Regions/Monteregie/16_imt_guide-accueil-integration_ent.pdf

Emploi-Québec Montérégie, Guide d'accueil et d'intégration du nouvel employé, main-d'œuvre immigrante, 2016 : http://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/pdf/Regions/Monteregie/16_imt_guide-accueil-integration_imm.pdf

HortiCompétences, Diagnostic sectoriel de la main-d'oeuvre en Horticulture ornementale – commercialisation et services, FGC Conseil, décembre 2016, 228 p.

Stéphane Simard, Comment diminuer le taux de roulement de personnel?, Québec vert, Décembre 2016 – Janvier 2017

Stéphane Simard, Comment attirer, fidéliser et mobiliser des employés ?, Cahier spécial tiré du livre Conversations déterminantes, Éditions Viséo, 2011, 216 p. <http://www.stephanesimard.com/wp-content/uploads/2012/03/Cahier-special.pdf>

Lisa Taylor (Challenge Factory), Fidéliser et mobiliser : la gestion de carrière dans les petites entreprises (Guide), Institut canadien d'éducation et de recherche en orientation, 2017, 68 p. Téléchargeable gratuitement en ligne : <http://ceric.ca/fr/ressource/fideliser-et-mobiliser-la-gestion-de-carriere-dans-les-petites-entreprises/>



Cliquez sur l'icône pour télécharger le fichier Word



Retour au guide

OUTIL 1 – Tableau des départs volontaires

Période de référence :			
Du :		Au :	

	1	2	3	4	5
Nom					
Date d'embauche					
Date de départ					
Nombre d'années d'expérience					
Poste occupé					
Supérieur immédiat					
Service					
Statut					
Âge					
Motif de départ					



Cliquez sur l'icône pour télécharger le fichier Word



Retour au guide

OUTIL 2 – Grille de calcul du coût de remplacement

	Taux horaire	Temps consacré	Coûts
Fin d'emploi			
Salaire du personnel administratif pour traiter et fermer le dossier de l'employé			
Vacances payées et indemnité de départ			
Salaire du superviseur qui réalise l'entrevue de départ			
Recrutement et sélection			
Recherche de candidatures (rédaction d'une annonce, frais de publication ou d'affichage, etc.)			
Présélection (réception des CV et sélection des candidats, convocation aux entrevues, etc.)			
Entrevues			
Tests d'embauche			
Vérification des antécédents			
Prise de références			
Formulation d'une offre d'emploi au candidat retenu			
Évaluation médicale			
Formation			
Accueil et intégration de l'employé			
Salaire du nouvel employé durant la période de formation			
Salaire de l'employé qui le forme			
Salaire du superviseur qui évalue le nouvel employé			
Coûts découlant de l'apprentissage			
Temps supplémentaire payé à d'autres employés pour combler l'écart de productivité par rapport à l'employé qui a quitté			
Produits rejetés			
Travaux qui ont dû être recommencés			
Achat de matériel pour le nouvel employé			
Vêtements de travail			
Outils			
Coûts indirects			
Report de projets			
Perte de contrats			
Perte de clients			
Délais de livraison en raison de la baisse de productivité			
Autre, précisez :			
		TOTAL :	



Cliquez sur l'icône pour télécharger le fichier Word



Retour au guide

OUTIL 3 – Grille d'entrevue de départ

Nom de l'employé :	
Poste occupé :	
Supérieur immédiat	
Date de l'entrevue :	

Pourquoi désirez-vous quitter l'entreprise?

<input type="checkbox"/>	Changement de carrière	<input type="checkbox"/>	Fin de contrat
<input type="checkbox"/>	Retour aux études	<input type="checkbox"/>	Retraite
<input type="checkbox"/>	Manque de possibilités d'avancement	<input type="checkbox"/>	Salaire non concurrentiel
<input type="checkbox"/>	Travail trop exigeant physiquement	<input type="checkbox"/>	Avantages sociaux non concurrentiels
<input type="checkbox"/>	Formation insuffisante	<input type="checkbox"/>	Horaire de travail inadéquat
<input type="checkbox"/>	Difficulté avec l'organisation	<input type="checkbox"/>	Poste qui ne correspond pas aux attentes
<input type="checkbox"/>	Difficulté avec mon superviseur	<input type="checkbox"/>	Autres raisons, précisez :
<input type="checkbox"/>	Difficulté avec mes collègues	<input type="checkbox"/>	

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?



Cliquez sur l'icône pour télécharger le fichier Word



Retour au guide

OUTIL 4 – Questionnaires sur les facteurs de rétention

INTRODUCTION

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

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

SUGGESTIONS

1. Quels sont les changements que vous apporteriez?

2. Quelles sont vos suggestions :

a. Pour que l'entreprise soit un **meilleur lieu de travail**?

b. Pour que nous devenions un **meilleur employeur**?

c. Pour **améliorer votre environnement** de travail?

3. Que pourrait faire la direction pour améliorer son style de gestion et ses compétences?

4. De quelle façon l'organisation devrait-elle changer la manière dont elle fait les choses afin d'éviter de perdre ses bons employés?

5. Avez-vous d'autres commentaires à formuler?

6. Recommanderiez-vous l'entreprise à l'un de vos amis?

CONCLUSION

Nous vous remercions de votre collaboration et de votre franchise.



Cliquez sur l'icône pour télécharger le fichier Word



Retour au guide

OUTIL 5 – Repérer les zones les plus à risque

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

Poste 1 :	
Poste 2 :	
Poste 3 :	

Quelle est la moyenne d'âge des employés qui ont quitté l'entreprise?

Combien d'années d'expérience avaient-ils en moyenne?

Combien d'années d'ancienneté cumulaient-ils en moyenne au sein de l'entreprise?

Quelles est la fréquence des départs selon les différents statuts d'emploi?

À L'ANNÉE :	Temps plein*	
	Temps partiel	
SAISONNIER :	Temps plein*	
	Temps partiel	
<i>*plus de 30 heures par semaine</i>		

Sommaire des zones les plus à risque :

Advenant le cas de nouvelles perspectives d'emploi dans notre entreprise, aimeriez-vous que votre candidature soit considérée?

Placez un X dans la case correspondant le plus à la réalité à partir de l'échelle suivante :	Pas du tout.....Beaucoup			
	0	1	2	3
Votre salaire était-il concurrentiel avec les autres entreprises de la région?				
Les perspectives d'emploi en région étaient-elles attrayantes?				
Le soutien que vous avez reçu de votre superviseur ou chef d'équipe était-il satisfaisant?				
L'ambiance de travail était-elle agréable?				
Trouvez-vous qu'on prenait suffisamment en considération les suggestions des employés?				
La charge de travail était-elle réaliste?				
Les décisions de la direction étaient-elles prises de façon équitable?				
Les communications au sein de l'entreprise étaient-elles efficaces?				

Si c'était votre entreprise, pouvez-vous nommer un aspect des conditions de travail que vous jugez qu'il faudrait améliorer en priorité?

Avez-vous d'autres suggestions pour permettre à notre entreprise de s'améliorer?



Cliquez sur l'icône pour télécharger le fichier Word



Retour au guide

OUTIL 6 – Définition du profil des employés clés

Nom des employés clés	Compétences particulières	Années d'expérience	Poste occupé	Rareté du profil		
				Difficile à trouver	Suffisant	Abondant



Cliquez sur l'icône pour télécharger le fichier Word



Retour au guide

OUTIL 7 – Définition des valeurs distinctives de l'entreprise

Quelles sont les quatre principales valeurs qui distinguent votre entreprise ?

1.	
2.	
3.	
4.	

Ces valeurs et les comportements qui en découlent devraient guider le choix des pratiques de rétention. Décrivez les comportements attendus des employés à l'égard de chacune de vos valeurs.

Valeurs		Comportements/Attitudes attendus
Exemple : Satisfaction du client		Exemples : <ul style="list-style-type: none"> • Rencontrer le client à l'arrivée • Être courtois avec le client • Expliquer ce que vous allez faire • Répondre aux questions • Dans le doute, référer le client à la bonne personne.
1.		•
2.		•
3.		•
4.		•



Cliquez sur l'icône pour télécharger le fichier Word



Retour au guide

OUTIL 8 – Programme de reconnaissance de service

Un programme de reconnaissance de service s'ajoute à la considération et à la reconnaissance que devrait 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 accordées à chacun;
- Déterminer la période de remise des récompenses;
- Identifier la personne responsable de la gestion du programme;
- Déterminer comment 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.

Exemple :

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

Niveau 1	Fin de la 1 ^{ère} saison	Chèque-cadeau de 25 \$
Niveau 2	Fin de la 2 ^e saison	Chèque-cadeau de 50 \$
Niveau 3	Fin de la 3 ^e saison	Chèque-cadeau de 75 \$
Niveau 4	Fin de la 4 ^e saison	Chèque-cadeau de 100 \$
Niveau 5	Fin de la 5 ^e saison	Chèque-cadeau de 150 \$

À noter

Un cadeau ou une récompense que vous offrez à un employé constitue un **avantage imposable** que vous devez inclure aux cases A et L de son relevé 1 (RL-1).

Si le cadeau ou la récompense n'est pas en argent, vous devez inclure la TPS et la TVQ dans le calcul de la valeur de cet avantage. Consultez :

<http://www.revenuquebec.ca/fr/entreprises/ras/casparticuliers/typesremu/avantagesimposables/autres/cadeauxrecompenses.aspx>



Cliquez sur l'icône pour télécharger le fichier Word



Retour au guide

OUTIL 9 – Suggestions de pratiques de rétention

Pratiques de rétention les plus appropriées dans le contexte de l'entreprise

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



Cliquez sur l'icône pour télécharger le fichier Word



Retour au guide

OUTIL 10 – Sondage auprès des employés

Vous trouverez ci-dessous la liste des pratiques de rétention considérées comme les plus appropriées dans le contexte de notre entreprise. Pour chacune de ces pratiques, nous vous demandons d'indiquer quel est le degré de priorité que l'entreprise devrait y accorder selon vous. Nous apprécierions aussi recueillir vos commentaires ou suggestions pour maximiser l'impact de chacune des pratiques proposées.

Pratiques de rétention proposées	Priorité				Commentaires / Suggestions
	Pas du tout prioritaire	Peu prioritaire	Prioritaire	Très prioritaire	
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					



Cliquez sur l'icône pour télécharger le fichier Word



Retour au guide

OUTIL 11 – Plan d'action pour l'implantation

	Pratiques retenues pour le programme de fidélisation	Responsable	Budget	Échéancier
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

