6

RÉTENTION ET FIDÉLISATION DU PERSONNEL

CSMO TEXTILE

Comité sectoriel de main-d'oeuvre de l'industrie textile du Québec

Ce document est téléchargeable de notre bibliothèque virtuelle csmotextile.qc.ca

INTRODUCTION

Dans le contexte actuel de rareté de main-d'œuvre qualifiée, la rétention des employés est devenue une priorité stratégique pour la plupart des entreprises. Vous êtes-vous déjà demandé pourquoi vos employés choisissent de demeurer en emploi dans votre entreprise? Qu'est-ce qui les rend heureux au travail? Ont-ils besoin de concilier travail-famille et/ou travail-études? Quels sont leurs projets de carrière? Toutes ces questions devraient servir de ligne directrice aux gestionnaires dans la mise en pratique de certaines activités de gestion des ressources humaines.

Il n'existe pas de formule mathématique pour réussir à retenir ses employés. Pour réussir ce défi de taille, il est primordial pour une entreprise d'apprendre à connaître ses employés (attentes, valeurs, sources de motivation, besoins et aspirations). De plus, il est important de documenter les motifs pour lesquels les employés quittent votre entreprise afin de mettre sur pied des moyens plus efficaces au niveau de la rétention en emploi. Par ailleurs, ces informations peuvent être utiles dans le cadre du recrutement, car certains candidats au cours de l'entrevue s'interrogent souvent sur la raison du départ de la personne qui occupait précédemment le poste ou sur le taux de roulement dans l'entreprise.

Dans ce fascicule, vous trouverez quelques conseils et astuces qui peuvent aider les gestionnaires à favoriser la rétention des employés. De plus, on vous présentera des outils pour évaluer vos pratiques en matière de rétention - fidélisation, calculer votre taux de roulement et pour effectuer une entrevue de départ.

TABLE DES MATIÈRES

Partie I : Évaluation des pratiques de rétention

Analyse de la rétention et de la fidélisation du personnel (fiche descriptive) 3

Questionnaire d'évaluation des pratiques de rétention et de fidélisation (outil nº 1) 5

Partie II : Analyse des départs dans l'entreprise

Analyse et calcul du taux de roulement (fiche descriptive) 7

Analyse et calcul du taux de roulement (outil nº 2) 8

Entrevue de départ (outil nº 3) 9

• • • •

PARTIE 1 : ÉVALUATION DES PRATIQUES DE GESTION EN MATIÈRE DE RÉTENTION DU PERSONNEL

Analyse de la rétention et de la fidélisation du personnel

La rétention du personnel est un élément fondamental dans les activités de gestion des ressources humaines. Évidemment, vous devez garder en mémoire que la meilleure façon de garder vos employés est de donner un sens au travail qu'ils accomplissent, et ce, dans un processus d'amélioration de la qualité de vie au travail. **Chacune de vos actions,** en ce qui touche la gestion des ressources humaines, **a des impacts directs sur la rétention de votre personnel.**

Voici quelques exemples qui influencent la rétention de vos employés :

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

Bref, plusieurs raisons peuvent faire en sorte qu'un employé ait l'intention de quitter votre entreprise. Comme vous le savez, le salaire peut influencer votre taux de rétention. Par contre, il est important de se rappeler que la rémunération n'est pas le seul facteur à considérer en matière de rétention. D'autres aspects fondamentaux tels que la satisfaction des employés et le renforcement du sentiment d'appartenance à l'entreprise contribuent grandement à la fidélisation de vos employés.

Pour vous appuyer dans votre réflexion sur la rétention de vos employés, vous pouvez utiliser l'outil nº 1 qui est un questionnaire d'évaluation de vos pratiques en matière de rétention. La deuxième étape de cette réflexion est de mettre sur pied un plan d'action pour améliorer la gestion des ressources humaines dans l'entreprise.

IMPORTANT : Si vous décidez d'adapter le questionnaire (outil nº 1) et de le distribuer à l'ensemble des employés, il est important de prendre conscience que vous pouvez créer des attentes. Donc, il faudra planifier un suivi auprès des employés et préparer un plan d'action en fonction des résultats du questionnaire. Enfin, il sera important de communiquer les résultats aux employés.

Dans une nouvelle dynamique de gestion, plusieurs entreprises ne parlent plus de rétention, mais bel et bien de **fidélisation**. La rétention correspond davantage à un objectif quantitatif, mais il faut la convertir en fidélisation pour créer un sentiment d'appartenance à l'entreprise. L'objectif est de créer un lien plus fort dans la relation employeur – employés. Cette tendance est très présente dans les entreprises qui ont réussi à développer leur marque employeur. Ci-dessous deux tableaux qui vous permettent d'explorer l'avenue vers la fidélisation de vos employés.

Les deux approches

La première s'apparente à des menottes dorées, la seconde à un véritable partenariat.

RÉTENTION	FIDÉLISATION
Priorité aux conditions de travail	Priorité à la qualité relationnelle
Comparaison avec le marché du travail (externe)	Amélioration de l'expérience à l'interne
Responsabilité : les hauts dirigeants et les services des ressources humaines	Responsabilité : le collectif (organisation, collègues, supérieur immédiat)

Pourquoi on demeure dans une organisation

Les raisons qui amènent les gens à demeurer dans une organisation sont avant tout d'ordre social et affectif. Un employé doit apprécier son environnement de travail et se sentir bien dans l'organisation pour laquelle il doit se lever cinq matins par semaine.

CE QUI INCITE À RESTER	CE QUI INCITE À PARTIR	CE QUI A PEU D'EFFET
Climat de travail agréable	Épuisement et stress	Personnalité de l'employé
Adéquation entre les valeurs de l'employé et celles de l'organisation	Mauvaise relation avec le supérieur immédiat	Niveau d'éducation de l'employé
Progression de la carrière et développement des compétences	Sentiment de ne pas avoir les ressources requises pour réaliser les tâches demandées	Complexité des tâches
Sentiment d'appartenance envers l'organisation	Autres perspectives d'emploi sur le marché	Prestige de l'organisation
		Charge de travail

Source : https://www.revuegestion.ca/fidelisation-ou-retention-pourquoi-vos-employes-restent-ils

Autres conseils et astuces pour fidéliser vos employés

- ✓ Impliquer vos employés dans les processus décisionnels importants
- ✓ Donner des défis à relever à ceux qui veulent plus de responsabilités
  - *C'est de cette façon qu'il est également possible de repérer les talents*
- ✓ Mettre sur pied un programme de reconnaissance
  - *Démontrer le lien indissociable entre la performance individuelle et collective*
- ✓ Favoriser le rehaussement des compétences par la formation continue ou ponctuelle
- ✓ Valoriser l'autonomie et la prise d'initiative dans l'exécution des tâches
- ✓ Prévoir des activités qui permettent d'avoir du plaisir au travail
- ✓ Instaurer un mode de gestion qui favorise un climat de travail agréable
  - *Exemple : Rencontres d'équipe hebdomadaires autour d'un café pour planifier la production*

Questionnaire d'évaluation des pratiques de rétention et de fidélisation

20 questions

Questions de réflexion	Tout à fait en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
1. Les employés ont un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise.	☐	☐	☐	☐
2. Les employés ont du plaisir au travail	☐	☐	☐	☐
3. Les valeurs de l'entreprise sont importantes pour les employés.	☐	☐	☐	☐
4. L'expérience employé est mesurée de façon constante.	☐	☐	☐	☐
5. Le processus de communication est efficace et tous les employés reçoivent l'information de façon transparente.	☐	☐	☐	☐
6. Lorsqu'un employé a besoin de discuter d'un problème, il obtient une écoute de qualité.	☐	☐	☐	☐
7. L'esprit d'équipe et l'entraide sont présents au quotidien	☐	☐	☐	☐
8. La communication est bidirectionnelle entre la hiérarchie et le personnel.	☐	☐	☐	☐
9. Lors de l'embauche d'un nouvel employé, les périodes d'accueil et d'intégration sont bien structurées.	☐	☐	☐	☐
10. La formation sur les postes de travail est respectée et les critères de qualité sont clairement déterminés.	☐	☐	☐	☐
11. Le développement des compétences des employés à haut potentiel est une priorité pour l'entreprise	☐	☐	☐	☐
12. Les tâches à accomplir permettent à l'employé de s'épanouir pleinement	☐	☐	☐	☐

Questionnaire d'évaluation des pratiques de rétention et de fidélisation

Questions de réflexion	Tout à fait en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
13. La planification de la main-d'œuvre est structurée et les besoins de main-d'œuvre sont comblés dans les temps prévus.	☐	☐	☐	☐
14. Les absences sont bien gérées et elles ne causent pas de retard dans la production.	☐	☐	☐	☐
15. L'horaire établi permet de bien concilier la vie travail-famille et/ou travail-études.	☐	☐	☐	☐
16. Le but de l'évaluation de rendement est de favoriser l'acquisition de nouvelles des compétences dans l'optique de la formation continue.	☐	☐	☐	☐
17. Les opportunités de carrière sont présentes dans l'entreprise	☐	☐	☐	☐
18. Les employés sont à l'aise de suggérer des idées d'amélioration et les gestionnaires effectuent des suivis.	☐	☐	☐	☐
19. Les gestionnaires connaissent bien les problèmes rencontrés par les employés dans l'exécution de leur travail.	☐	☐	☐	☐
20. La santé et la sécurité des employés font l'objet d'une gestion rigoureuse	☐	☐	☐	☐

PARTIE 2 : ANALYSE DES DÉPARTS DANS L'ENTREPRISE

Analyse et calcul du taux de roulement

Le taux de roulement est une donnée essentielle lorsqu'on veut analyser la rétention et la stabilisation de la main-d'œuvre. C'est un indicateur utilisé par les gestionnaires afin de mesurer la satisfaction des employés et de connaître le motif de leur départ de l'entreprise. Il se calcule en tenant compte des départs permanents et des embauches. Il peut s'effectuer sur une base mensuelle ou annuelle. Si votre taux de roulement est élevé, vous devez l'analyser afin d'apporter des correctifs pour stabiliser votre main-d'œuvre. Un taux de roulement acceptable se situe entre 4 et 5 %.

L'outil nº 2 vous permet de calculer le taux de roulement de votre main-d'œuvre sur une base mensuelle et annuelle. Vous devez remplir les espaces jaunes et ainsi obtenir votre taux de roulement. Nous vous conseillons de lire les consignes avant de remplir le tableau de calcul.

	Janvier		
1	Dossiers actifs début du mois		Cumulatif
2	Embauches		0
3	Rappels		0
	Départs	0	0
	Dossiers actifs fin du mois	**0**	**0**
	Taux de roulement	0,0%	
	Total des départs		
	Motifs de départ		**Cumulatif**
4	Expiration du droit de rappel		0
5	Départs volontaires		0
6	Retraites		0
7	Congédiements		0
8	Renvoi (période de probation)		0
9	Autres		0
	Total	**0**	**0**

1 Inscrivez le nombre de dossiers actifs représentant tous vos employés au début du mois de janvier. Le nombre de dossiers actifs comprend le nombre de dossiers ouverts et ceux qui sont en attente de rappel au travail.

2 Inscrivez le nombre d'embauches effectuées pendant le mois, soit le nombre de nouvelles personnes embauchées.

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

4 Indiquez le nombre d'employés ayant épuisé leur droit de rappel durant le mois selon votre gestion ou selon votre convention collective.

5 Inscrivez le nombre de départs volontaires durant le mois.

6 Inscrivez le nombre d'employés ayant pris leur retraite durant le mois.

7 Inscrivez le nombre de congédiements durant le mois (congédiement disciplinaire ou administratif).

8 Inscrivez le nombre de renvois pendant la période de probation.

9 Inscrivez le nombre d'autres départs (décès).

Calcul du taux de roulement = (mensuel)

$$\frac{\text{Nombre de départs au cours du mois}}{\text{Dossiers actifs à la fin du mois}} \times 100$$

Le tableau et la formule ci-dessus sont souvent traduits simplement par la formule suivante :

$$\text{Taux de roulement} = \frac{\text{Nombre d'employés quittant l'entreprise}}{\text{Nombre total d'employés}} \times 100$$

Analyse et calcul du taux de roulement

Janvier			Février			Mars			Avril			Mai			Juin		
Dossiers actifs début du mois	**50**	**Cumulatif**	Dossiers actifs début du mois	57	**Cumulatif**	Dossiers actifs début du mois	57	**Cumulatif**	Dossiers actifs début du mois	57	**Cumulatif**	Dossiers actifs début du mois	57	**Cumulatif**	Dossiers actifs début du mois	57	**Cumulatif**
Embauches	10	10	Embauches		10	Embauches		10	Embauches		10	Embauches		10	Embauches		10
Rappels	0	0	Rappels		0	Rappels		0	Rappels		0	Rappels		0	Rappels		0
Départs	3	3	Départs		3	Départs	0	3	Départs	0	3	Départs	0	3	Départs	0	3
Dossiers actifs fin du mois	**57**	**7**	**Dossiers actifs fin du mois**	**57**	**0**	**Dossiers actifs fin du mois**	**57**	**0**	**Dossiers actifs fin du mois**	**57**	**0**	**Dossiers actifs fin du mois**	**57**	**0**	**Dossiers actifs fin du mois**	**57**	**0**
Taux de roulement	5,3%		**Taux de roulement**	0,0%		**Taux de roulement**	0,0%		**Taux de roulement**	0,0%		**Taux de roulement**	0,0%		**Taux de roulement**	0,0%	
Total des départs			**Total des départs**			**Total des départs**			**Total des départs**			**Total des départs**			**Total des départs**		
Motifs de départ		**Cumulatif**	**Motifs de départ**		**Cumulatif**	**Motifs de départ**		**Cumulatif**	**Motifs de départ**		**Cumulatif**	**Motifs de départ**		**Cumulatif**	**Motifs de départ**		**Cumulatif**
Expiration du droit de rappel	0	0	Expiration du droit de rappel		0	Expiration du droit de rappel		0	Expiration du droit de rappel		0	Expiration du droit de rappel		0	Expiration du droit de rappel		0
Départs volontaires	1	1	Départs volontaires		1	Départs volontaires		1	Départs volontaires		1	Départs volontaires		1	Départs volontaires		1
Retraites	1	1	Retraites		1	Retraites		1	Retraites		1	Retraites		1	Retraites		1
Congédiements	1	1	Congédiements		1	Congédiements		1	Congédiements		1	Congédiements		1	Congédiements		1
Renvoi (période de probation)	0	0	Renvoi (période de probation)		0	Renvoi (période de probation)		0	Renvoi (période de probation)		0	Renvoi (période de probation)		0	Renvoi (période de probation)		0
Autres		0	Autres		0	Autres		0	Autres		0	Autres		0	Autres		0
Total	**3**	**3**	**Total**	**0**	**3**	**Total**	**0**	**3**	**Total**	**0**	**3**	**Total**	**0**	**3**	**Total**	**0**	**3**

Juillet			Août			Septembre			Octobre			Novembre			Décembre		
Dossiers actifs début du mois	57	**Cumulatif**	Dossiers actifs début du mois	57	**Cumulatif**	Dossiers actifs début du mois	57	**Cumulatif**	Dossiers actifs début du mois	57	**Cumulatif**	Dossiers actifs début du mois	57	**Cumulatif**	Dossiers actifs début du mois	57	**Cumulatif**
Embauches		10	Embauches		10	Embauches		10	Embauches		10	Embauches		10	Embauches		10
Rappels		0	Rappels		0	Rappels		0	Rappels		0	Rappels		0	Rappels		0
Départs	0	3	Départs	0	3	Départs	0	3	Départs	0	3	Départs	0	3	Départs	0	3
Dossiers actifs fin du mois	**57**	**0**	**Dossiers actifs fin du mois**	**57**	**0**	**Dossiers actifs fin du mois**	**57**	**0**	**Dossiers actifs fin du mois**	**57**	**0**	**Dossiers actifs fin du mois**	**57**	**0**	**Dossiers actifs fin du mois**	**57**	**0**
Taux de roulement	0,0%		**Taux de roulement**	0,0%		**Taux de roulement**	0,0%		**Taux de roulement**	0,0%		**Taux de roulement**	0,0%		**Taux de roulement**	0,0%	
Total des départs			**Total des départs**			**Total des départs**			**Total des départs**			**Total des départs**			**Total des départs**		
Motifs de départ		**Cumulatif**	**Motifs de départ**		**Cumulatif**	**Motifs de départ**		**Cumulatif**	**Motifs de départ**		**Cumulatif**	**Motifs de départ**		**Cumulatif**	**Motifs de départ**		**Cumulatif**
Expiration du droit de rappel		0	Expiration du droit de rappel		0	Expiration du droit de rappel		0	Expiration du droit de rappel		0	Expiration du droit de rappel		0	Expiration du droit de rappel		0
Départs volontaires		1	Départs volontaires		1	Départs volontaires		1	Départs volontaires		1	Départs volontaires		1	Départs volontaires		1
Retraites		1	Retraites		1	Retraites		1	Retraites		1	Retraites		1	Retraites		1
Congédiements		1	Congédiements		1	Congédiements		1	Congédiements		1	Congédiements		1	Congédiements		1
Renvoi (période de probation)		0	Renvoi (période de probation)		0	Renvoi (période de probation)		0	Renvoi (période de probation)		0	Renvoi (période de probation)		0	Renvoi (période de probation)		0
Autres		0	Autres		0	Autres		0	Autres		0	Autres		0	Autres		0
Total	**0**	**3**	**Total**	**0**	**3**	**Total**	**0**	**3**	**Total**	**0**	**3**	**Total**	**0**	**3**	**Total**	**0**	**3**

Taux de roulement sur une base annuelle	**5,3%**

INSÉRER
VOTRE LOGO

Entrevue de départ

Nom de l'employé : _____

Poste occupé : _____

Supérieur immédiat : _____

Intervieweur : _____ Date de l'entrevue : _____

Qu'est-ce qui vous amène à quitter l'entreprise? _____

Y a-t-il eu un événement déclencheur et quand avez-vous pris votre décision? _____

Quel poste allez-vous occuper dans votre nouvel emploi? _____

Qu'est-ce qui vous a séduit? _____

Quelles sont les raisons de votre départ?

- ☐ Changement de carrière
- ☐ Retour aux études
- ☐ Manque des possibilités de carrière
- ☐ Difficultés avec l'organisation
- ☐ Difficultés avec mon superviseur
- ☐ Fin de contrat
- ☐ Retraite
- ☐ Salaire peu élevé
- ☐ Pas heureux dans mon poste
- ☐ Autres raisons

Poste occupé depuis votre entrée en fonction :

Poste	Durée

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

_____

_____

CSMO TEXTILE

Entrevue de départ

Que pouvons-nous faire pour vous inciter à demeurer dans l'entreprise?

_____

_____

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

_____

_____

Qu'allez-vous regretter le plus en partant de chez nous?

_____

_____

Advenant le cas d'ouverture d'autres postes, aimeriez-vous que votre candidature soit considérée de nouveau?

_____

_____

IMPORTANT :

Le départ d'un employé est parfois lourd de conséquences pour l'entreprise. Il faut planifier un moment pour rencontrer ses employés, car ils ont souvent des recommandations à partager et il est important de les écouter.

L'entrevue de départ vous permettra de comprendre les raisons profondes qui motivent vos employés à quitter l'entreprise. De plus, cette entrevue vous aidera dans l'identification des éléments incitant un employé à quitter son emploi. En tant que gestionnaire, il est primordial de connaître celles-ci.

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

Entrevue de départ

S.V.P. encerclez le chiffre qui correspond le plus à la réalité en respectant l'échelle suivante :

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

	- ⟷ +			
1. Votre salaire était-il concurrentiel avec le marché extérieur?	1	2	3	4
2. Les perspectives d'emploi étaient-elles attrayantes?	1	2	3	4
3. Étiez-vous satisfait du soutien de votre superviseur?	1	2	3	4
4. Étiez-vous satisfait de la rétroaction reçue de votre superviseur?	1	2	3	4
5. La direction de l'entreprise encourageait-elle l'amélioration continue?	1	2	3	4
6. La charge de travail était-elle réaliste?	1	2	3	4
7. La direction de l'entreprise agissait-elle en toute équité?	1	2	3	4
8. L'entreprise avait-elle un bon système de communication?	1	2	3	4

Si vous étiez président-directeur général de l'entreprise et que vous ayez plein pouvoir, nommez-moi une chose que vous changeriez pour améliorer les conditions de travail des employés.

_____

_____

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

_____

_____

Nous vous remercions d'avoir rempli ce questionnaire.

UN ALLIÉ POUR LES ENTREPRISES

Le CSMO Textile offre annuellement des formations dans plusieurs domaines de la gestion des ressources humaines. Vous pouvez consulter les formations offertes sur notre site internet. De plus, n'hésitez pas à parcourir notre bibliothèque virtuelle pour avoir accès à d'autres fascicules et outils pertinents pour la gestion de vos RH.

819 477-7910
info@csmotextile.qc.ca
WWW.CSMOTEXTILE.QC.CA

CSMO TEXTILE
Comité sectoriel de main-d'oeuvre de l'industrie textile du Québec

Avec la contribution financière de :
Commission des partenaires du marché du travail
Québec