

Comment diminuer votre taux de roulement de personnel ?

Le roulement de main-d'œuvre coûte cher. Comme entrepreneur, estimez-vous bien ce qu'il vous en coûte pour remplacer un employé qui quitte son travail ? Voici quelques trucs qui pourraient vous aider à mieux comprendre cet indicateur de performance.



par **Stéphane Simard**, conférencier international et auteur du best-seller *Génération Y* et du nouvel ouvrage *Génération X@Z – Comment fidéliser les employés et les clients des nouvelles générations*.
[www.StephaneSimard.com]



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

Des équipements horticoles adaptés à vos besoins selon votre domaine d'expertise



Pulvérisateurs
Camions d'arrosage
Hydro-ensemenciers
Pulvérisateurs de serre
Épandeurs
Épandeurs pour le contrôle de la glace
Pompes à main



Pour plus d'information, consultez notre équipe d'experts!

8100, boul. Laframboise
Saint-Hyacinthe, QC, J2R 1G7
450 796-2571 info@harjo.ca

harjo.ca

L'un de vos employés décide d'aller travailler pour votre concurrent. Ce départ, que vous n'aviez pas prévu, risque-t-il de vous mettre dans une situation précaire? Certains dirigeants sous-estiment les sommes qu'ils devront allouer au remplacement d'un employé parce qu'ils minimisent le temps durant lequel la productivité de leur entreprise sera affectée. Concrètement, vous devez considérer :

- le délai de décision (l'employé est en train de décider de rester ou de partir);
- le délai de négociation (vous essayez de convaincre l'employé de rester);
- le délai de vacance (la période pendant laquelle le poste n'est pas pourvu);
- le délai de productivité (le temps nécessaire pour amener le remplaçant au niveau de productivité de l'ancien employé, soit les périodes d'accueil, d'intégration, de formation, etc.).



Le taux visé

Sachez tout d'abord, et c'est encore plus vrai pour les entreprises saisonnières, qu'il y a toujours un certain roulement en entreprise, que celui-ci soit volontaire et évitable (insatisfaction de l'employé), volontaire et inévitable (déménagement), involontaire et évitable (insatisfaction de l'employeur) ou involontaire et inévitable (maladie, départ à la retraite, etc.). Quel est alors le taux de roulement acceptable? 5 %, 15 % ou 25 % ?

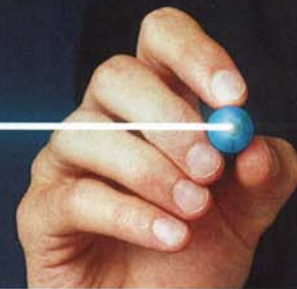
Comme les coûts reliés au remplacement de personnel sont importants, vous pourriez être tenté de viser le 5 %. Attention cependant : un faible taux de roulement peut vouloir dire que des employés restent alors qu'ils ne devraient pas. Certains employés sont « attachés » à leurs conditions; certains gestionnaires tolèrent un peu trop longtemps des personnes qui n'ont pas les compétences requises. Résultat? Dans les deux cas, on prive l'entreprise de sang neuf (enthousiasme, créativité, etc.).

Un taux de 15 % vous paraît peut-être plus réaliste? N'oubliez pas qu'un taux global pour l'entreprise peut cacher des disparités. Un taux de roulement de 50 % dans un département ou pour un poste typique peut être noyé dans la masse. Pour diminuer le taux de roulement, vos actions doivent être ciblées et les indicateurs aussi.

Un taux de roulement de 25 % vous semble élevé? Ce n'est peut-être pas le cas si la moyenne de l'industrie est de 50 %. Selon le diagnostic sectoriel de main-d'œuvre d'HortiCompétences, le taux de remplacement de certaines catégories d'emploi en horticulture ornementale est de plus de 30 % chaque année. Et cela, sans même ajouter au calcul le taux de roulement durant la saison.

Bref, la meilleure façon de mesurer un taux de roulement est de vous comparer à vous-même dans le temps et de cibler vos données par département, par région, par fonction ou par poste afin de mieux évaluer l'efficacité de vos actions.

Quatre trucs pour réduire votre taux de roulement



1. Effectuez une analyse (description du poste, du profil recherché, etc.).

Vous devez attirer les bonnes personnes pour les bonnes raisons (comme en marketing). Une fois que le profil recherché est clair, vous devez le vendre comme il faut. Pour y arriver, vous pouvez :

- interroger de façon anonyme le grand public, les candidats et les recrues pour connaître ce qu'ils pensent de l'entreprise;
- récompenser les gens qui postulent (avec des bons de réduction par exemple);
- former des employés-ambassadeurs pour recruter (avec des critères de sélection clairs et une formation sur la philosophie de gestion notamment).

Afin de diffuser vos valeurs organisationnelles, vous pouvez réaliser une vidéo ou une série de photos de vos employés en situation de travail. Vous pouvez même organiser un concours : demandez à vos employés de réaliser une vidéo de 60 secondes expliquant pourquoi ils aiment travailler pour votre entreprise, pourquoi rejoindre votre équipe ou illustrant une journée virtuelle. La génération Z préfère faire l'essai d'un produit avant de l'acheter. Peut-être qu'ils ont la même préférence quand vient le temps de choisir un travail : ils ont besoin de l'essayer en quelque sorte, avant de l'accepter.

Bien que les amis et connaissances soient la source de candidats la plus fiable, il ne faut pas négliger les autres pistes qui pourraient vous permettre de rencontrer la perle rare.

- **Les écoles :** demandez à l'un de vos employés d'y présenter un atelier de 30 minutes sur la préparation à l'entrevue d'embauche par exemple. Vous pourriez aussi lancer un défi aux étudiants du secondaire en leur demandant de résoudre un problème réel en cinq jours et de venir présenter leur solution dans l'entreprise.
- **Les associations :** encouragez vos jeunes employés à s'impliquer.
- **Les parents :** informez-les que votre entreprise recherche des employés.

2. Réalisez une sélection (avec des méthodes et des critères clairs).

C'est le grand jour pour les entrevues d'embauche. Identifiez clairement vos attentes en tant que recruteur et sélectionnez plusieurs intervieweurs, qui auront chacun un critère spécifique à évaluer.

Vous pouvez poser des questions d'entrevue ayant rapport à vos valeurs d'entreprise.

- Donne-moi un exemple où tu as déjà agi selon l'une des valeurs que nous mettons de l'avant dans notre entreprise (et que nous décrivons bien dans notre site Internet).
- Quel risque as-tu pris chez ton ancien employeur? Quelle en a été la conséquence?

3. Planifiez l'intégration des nouveaux employés (temps, ressources, etc.).

En moyenne, un nouvel employé sur trois aura quitté son emploi avant même la fin de sa première année. Dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, les entreprises investissent beaucoup de temps et d'argent dans le recrutement, mais peu se penchent sur l'intégration des employés. Pourtant, il est important pour les nouveaux employés d'être intégrés de façon structurée, ce qui les responsabilisera et les rendra autonomes plus rapidement.

Le hic? Selon une étude produite en 2013 par Aberdeen Group, une entreprise spécialisée en technologies et services, seulement 32 % des entreprises affirment avoir un programme structuré d'intégration en place. Au Québec, parmi les entreprises qui ont instauré un tel processus d'intégration, à peine 23 % qualifient celui-ci d'excellent, selon un sondage effectué auprès de 150 entreprises de la province en 2014.

Pourtant, plusieurs études font ressortir que l'intégration est l'élément qui a le plus d'impact sur la rétention du personnel. Le Wynhurst Group, une firme de consultants américaine, souligne que les employés ayant été

CROP

Fier partenaire de Québec Vert®

Pour des produits **UNIQUES!** Saison 2017

Vous recherchez...

- des produits de grande qualité qui se démarquent ?
- un service courtois et personnalisé ?
- des livraisons rapides ?
- une relation d'affaires solide ?

Nous sommes prêts à faire équipe
avec vous !



Σ MatExpert^{MD}
Pour des produits BÉTONS!

Découvrez tous nos produits :
418 397.1800 • matexpert.com



soumis à un processus d'intégration structuré sont 58 % plus enclins à travailler pour l'entreprise après trois ans. Thompson LaShawn mentionne, dans son livre *On-boarding : Maximizing Productivity and Retention*, qu'un programme d'intégration efficace peut augmenter la rétention du personnel de 25 %.

Sachant que remplacer un seul employé qui gagne 15 \$ par heure peut coûter 15 000 \$ ou plus, les sommes investies dans un programme structuré d'intégration des employés peuvent procurer un excellent rendement.

Ne laissez pas le manque de temps ou le manque d'organisation gâcher vos efforts de recrutement. Et gardez en mémoire que, d'après le Wynhurst Group, près de 25 % des départs de nouveaux employés surviennent durant les 45 premiers jours.

4. Mise sur le développement de vos employés (défis, reconnaissance, etc.).

Plusieurs causes peuvent inciter un employé à quitter : des changements organisationnels, une insatisfaction individuelle par rapport à son poste ou face à son patron, sa valeur perçue sur le marché de l'emploi, etc.

Plusieurs actions peuvent être mises de l'avant pour une meilleure rétention du personnel. Il semble que les améliorations opérationnelles offrent le meilleur retour sur investissement.

Il faut éviter les actions qui favorisent la rétention des employés contre leur gré, car un employé improductif coûtera toujours moins cher à l'organisation s'il part que s'il reste.

Voici quelques mesures pouvant favoriser la rétention du personnel :

- clause de non-concurrence ou de non-sollicitation en cas de départ;
- bonus en fin d'année;
- avantages sociaux généreux;
- évaluation de la satisfaction des employés par des sondages anonymes (avec des questions du type « As-tu l'intention de changer d'emploi durant la prochaine année ? »);
- évaluation des nouvelles connaissances ou compétences acquises par l'employé;
- mise en place de nouvelles procédures ou de nouveaux comportements suggérés par les employés. ■

Les RH : du marketing ?



Venez entendre la conférence « Oser le marketing RH – Comment attirer les jeunes dans son entreprise » par Stéphane Simard lors des Ateliers RH d'HortiCompétences le 31 janvier prochain à Drummondville.