



# Comment conserver vos meilleurs employés

*Alain Samson, Conférencier  
Formatout inc.*

# Le bâton et la carotte

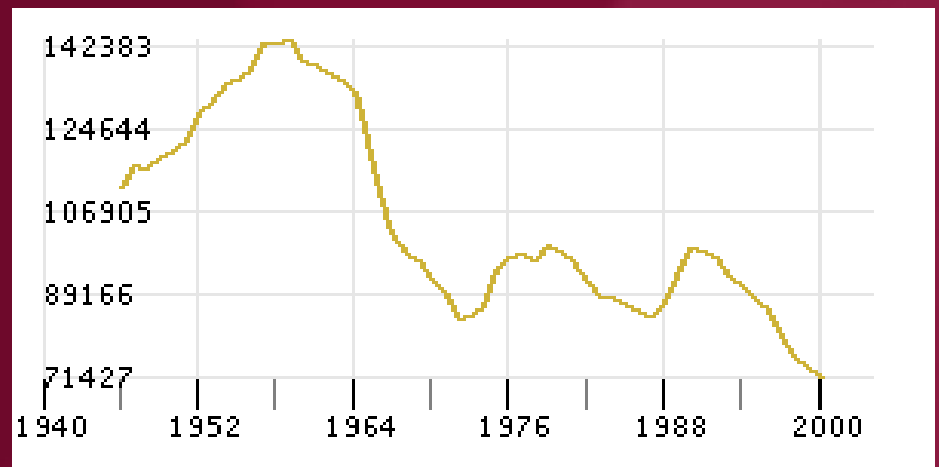
- Les 3 sources de pouvoir
- La nécessité de repenser la GRH





# Ça ne fait que commencer!

- Le défi de la dénatalité
- Le défi de la relève
- 2012
- Le prochain avantage concurrentiel





# Horreur , il a muté!

- L'employé d'aujourd'hui ne ressemble pas à celui que vous avez été ou à ceux que vous avez rencontrés dans le passé.
- La fin du contrat psychologique
- Le déplacement de la loyauté
- Un mouvement implacable



# The organization man

- Il ne comptait pas les heures.
- L'OM était prêt à faire des sacrifices pour l'organisation.
- L'OM obéissait aux ordres même s'il n'en comprenait pas le sens ou la raison d'être.
- L'OM ne dérangeait pas son superviseur avec ses problèmes familiaux.
- L'OM savait que son salaire augmenterait en fonction de son ancienneté dans l'organisation, sans égard à sa performance réelle.
- L'OM avait confiance en l'avenir.
- L'OM appréciait la stabilité qui caractérisait sa vie.
- L'OM était-il ambitieux? Selon Kimmel, auteur et professeur de sociologie, il était doté d'une ambition passive. Il s'attendait à mieux et ses attentes étaient récompensées. Par exemple, en 1949, un homme de 30 ans pouvait, s'il ne faisait pas trop de vagues, voir son revenu réel croître de 63 % avant d'atteindre l'âge de 40 ans.



# Le nouvel employé

- À force de constater l'absence de son père et de le voir rentrer du travail fourbu, le futur employé a supposé qu'il devait y avoir plus que la routine métro-boulot-dodo dans la vie.
- Le nouvel employé est plus instruit que ses parents ou que ses grands-parents.
- Le nouvel employé s'est vu imposer la précarité d'emploi et les conventions collectives avec clause orphelin. Il sait qu'il ne peut plus compter sur l'ancienneté pour améliorer son train de vie et il souhaite être évalué sur son rendement et sur ce qu'il apporte à l'organisation.
- Le nouvel employé doit composer avec des pyramides organisationnelles aplaties.
- Le nouvel employé ne veut pas être dirigé; il souhaite être coaché.
- Le nouvel employé a tiré un trait sur la stabilité.
- Le nouvel employé est doté d'une ambition active.

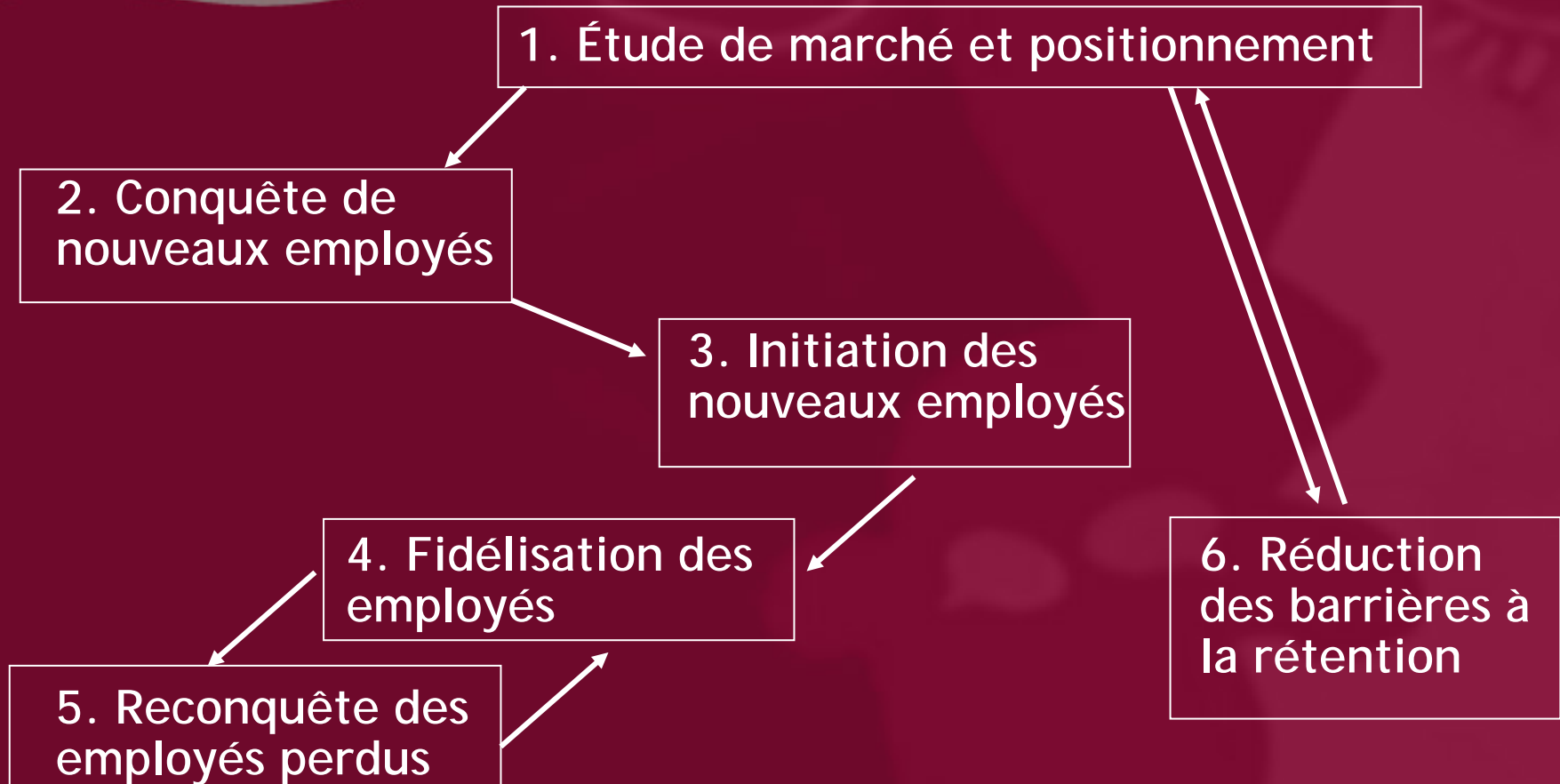


# Les effets sur la GRH

- Les employés ne sont plus une ressource.
- Ce sont maintenant des clients.
- Il faut appliquer les principes marketing à la gestion de la main-d'œuvre.



# La gestion de la main-d'oeuvre





# La rumeur à votre sujet

- Que faites-vous pour projeter une bonne image dans l'esprit de vos clients externes potentiels?

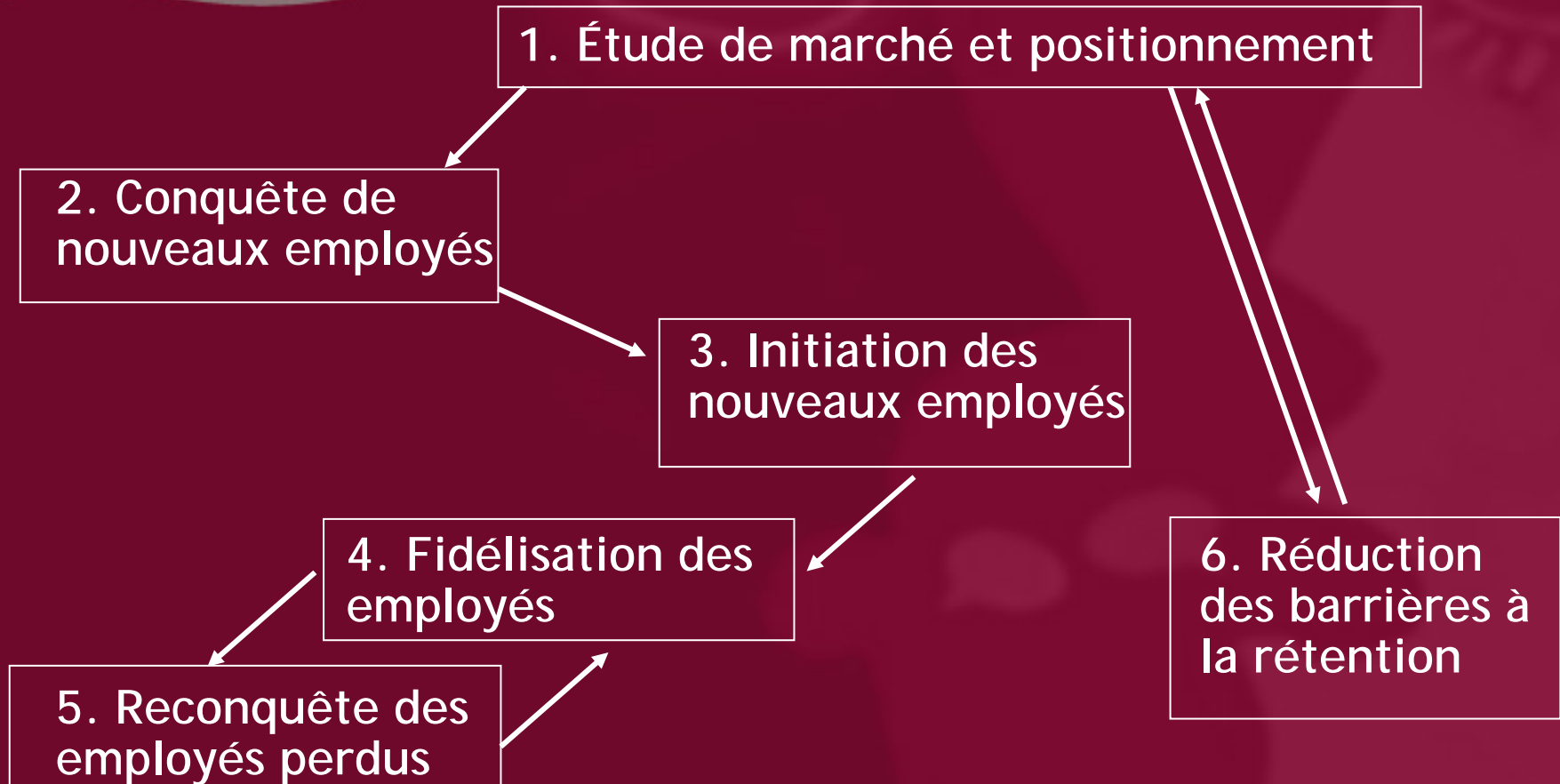


# Améliorez la rumeur à votre sujet

- Faites les présentations
- Faites connaître vos bons coups
- Dotez-vous d'une cellule de crise
- Améliorez votre service à la clientèle
- Associez-vous à un organisme caritatif apprécié
- Habillez vos employés qui font du bénévolat
- Encouragez vos futurs porte-parole
- Faites la promotion de vos employés les plus engagés
- Soyez vous-même visible
- Commanditez des événements ou des équipements locaux



# La gestion de la main-d'oeuvre





# La conquête de nouveaux clients

- Que faites-vous pour développer votre clientèle externe?



# La conquête de nouveaux employés

- Il en va de même chez la clientèle interne.
  - *Les personnes en recherche d'emploi qui ignorent l'existence de votre organisation.*
  - *Les personnes qui ne recherchent pas activement un emploi parce qu'elles ignorent qu'elles seraient bien dans votre organisation.*
  - *Les personnes qui possèdent déjà un emploi ailleurs.*
- Trop souvent, les employeurs ont tendance à ne viser que le premier groupe d'employés potentiels en publiant des offres d'emploi dans les journaux. Or, les deux autres groupes d'employés potentiels, qui pourraient également faire de bons employés, ne lisent pas cette section du journal. Il faudra élargir la stratégie de conquête pour les attirer.



# Vous êtes-vous déjà fait avoir?

Absolument TOUS TOUS TOUS les articles *spécialement sélectionnés* sont en promotion.



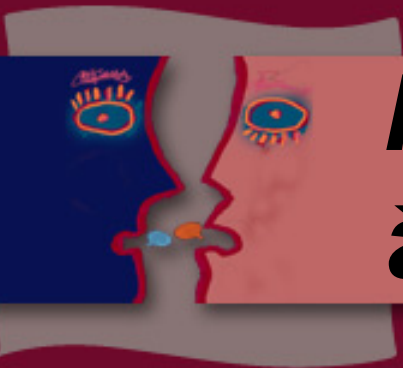
# Qu'avez-vous à offrir?

- Qu'est-ce qui vous distingue? Vous devez être prêt à le dire.
  - *Ça ne doit pas être agréable de devoir travailler les fins de semaine, alors que vos enfants sont à la maison. Ici, vous ne travaillerez qu'une fin de semaine par mois.*
  - *Je vous offre plus de responsabilités et une bonne marge de manœuvre. Chez nous, vous serez en mesure de faire vos preuves et de continuer à apprendre.*



# Réagir aux demandes d'emploi

- Prenez donc la peine d'expédier un mot de remerciement à tous ceux qui vous expédient un CV non sollicité.
- Ne vous contentez pas de jeter les CV pêle-mêle dans une boîte à chaussures.
- Conservez les CV des personnes qui vous ont dit non.
- Traitez chaque candidature avec respect.



# Avez-vous pensé à toutes les avenues?

- Il n'y a pas que le journal et le CLE. Si vous vous bornez à utiliser ces moyens, vous vous limitez aux chercheurs actifs d'emplois.
  - *L'affiche*
  - *Les foires d'emploi*
  - *Les magazines spécialisés*
  - *Vos camions de livraison*
  - *Vos sites Web*
  - *Vos enveloppes réponses*



# D'autres avenues

- *Vos menus*
- *Les stagiaires*
- *Vos avis de nomination*
- *Vos fournisseurs*
- *L'achat de vos concurrents*
- *Vos nouveaux clients*
- *Votre propre organisation*
- *Le furetage*
- *Vos professionnels*
- *Les comités de relocalisation*
- *Les associations professionnelles*



# Mobilisez vos employés actuels

- Mettez sur vos meilleurs
- Le programme d'incitation au recrutement
- La phrase magique

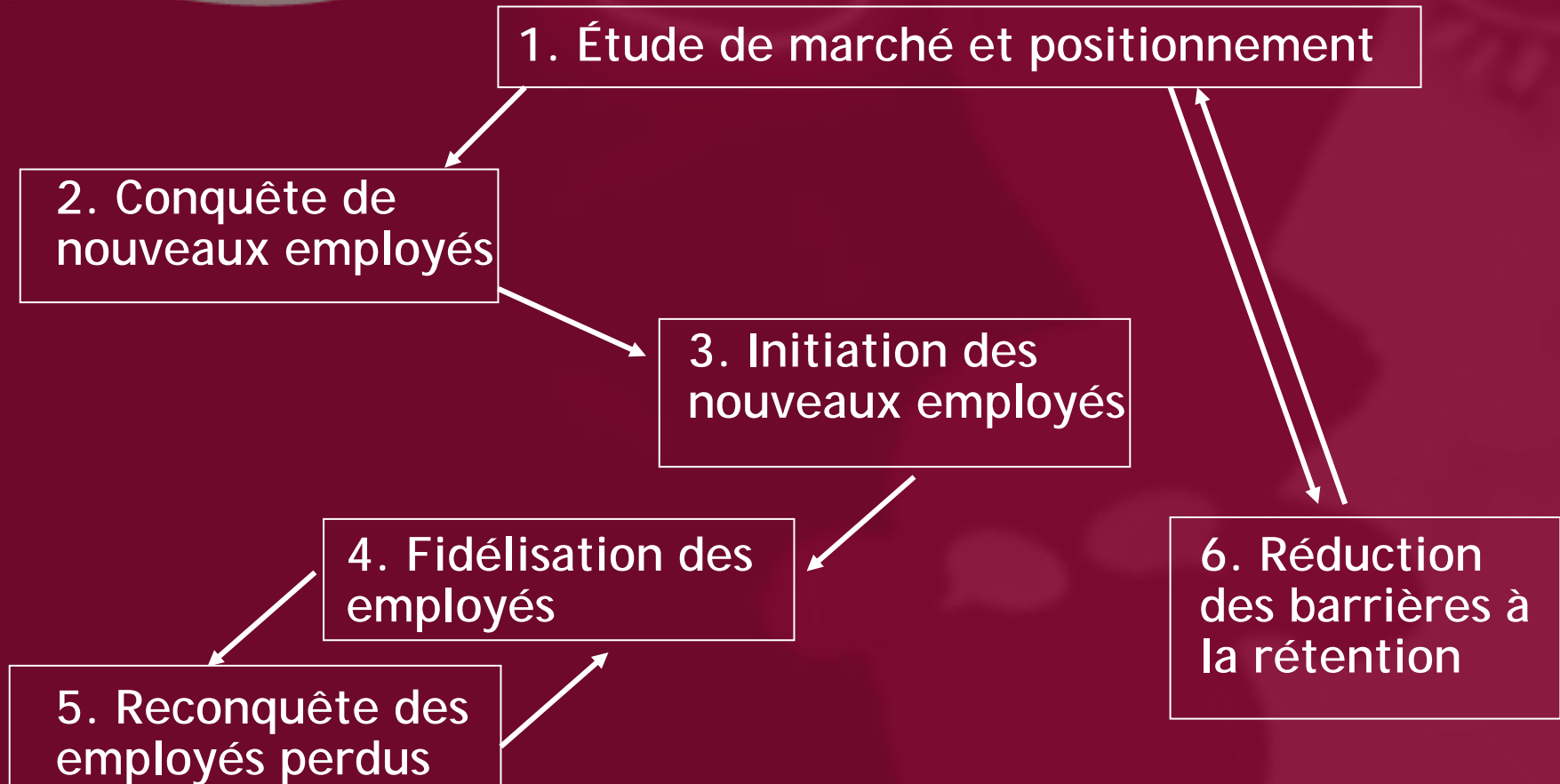


# Les avantages d'un programme d'incitation au recrutement

- Il change la façon dont vos employés parlent de votre organisation quand ils se retrouvent en société, hors de vos murs.
- Il améliore les chances de rétention des nouveaux employés parce que ceux-ci ont quelqu'un à qui se confier si le travail s'avère plus difficile que prévu pendant les premiers mois.
- Les employés-recruteurs vont axer leurs efforts sur les gens avec qui ils s'entendent bien puisque ces personnes risquent de devenir leurs collègues.
- Parce que leur propre réputation est en jeu, les employés-recruteurs vont chercher des candidats supérieurs à la moyenne.



# La gestion de la main-d'oeuvre





# Les outils d'initiation des nouveaux clients

- Une visite guidée
  - Une trousse de bienvenue
  - Une séance de formation
  - Une recette
- 
- Vous, que faites-vous pour initier vos nouveaux clients?



# Il en va de même au travail

- Si le nouvel employé ne sait pas tout ce qui est attendu de lui, qu'on ne lui dit pas à quoi on s'attend de sa performance et qu'il ne sait pas où trouver les ressources nécessaires à l'accomplissement d'un bon travail, il commencera à douter de ses chances de succès, il regrettera d'avoir choisi votre entreprise et il recommencera tout de suite à chercher ailleurs.
- C'est la raison pour laquelle vous devez l'initier.



# Quand il n'y a pas d'initiation

- Une mauvaise répartition des tâches
- Les quolibets
- Les initiations dégradantes
- Une amplification des erreurs du débutant



# La session d'orientation

- Le mot de bienvenue
- L'histoire de l'organisation
- La mission de l'organisation
- La visite des lieux
- La présentation des collègues
- L'explication des avantages sociaux

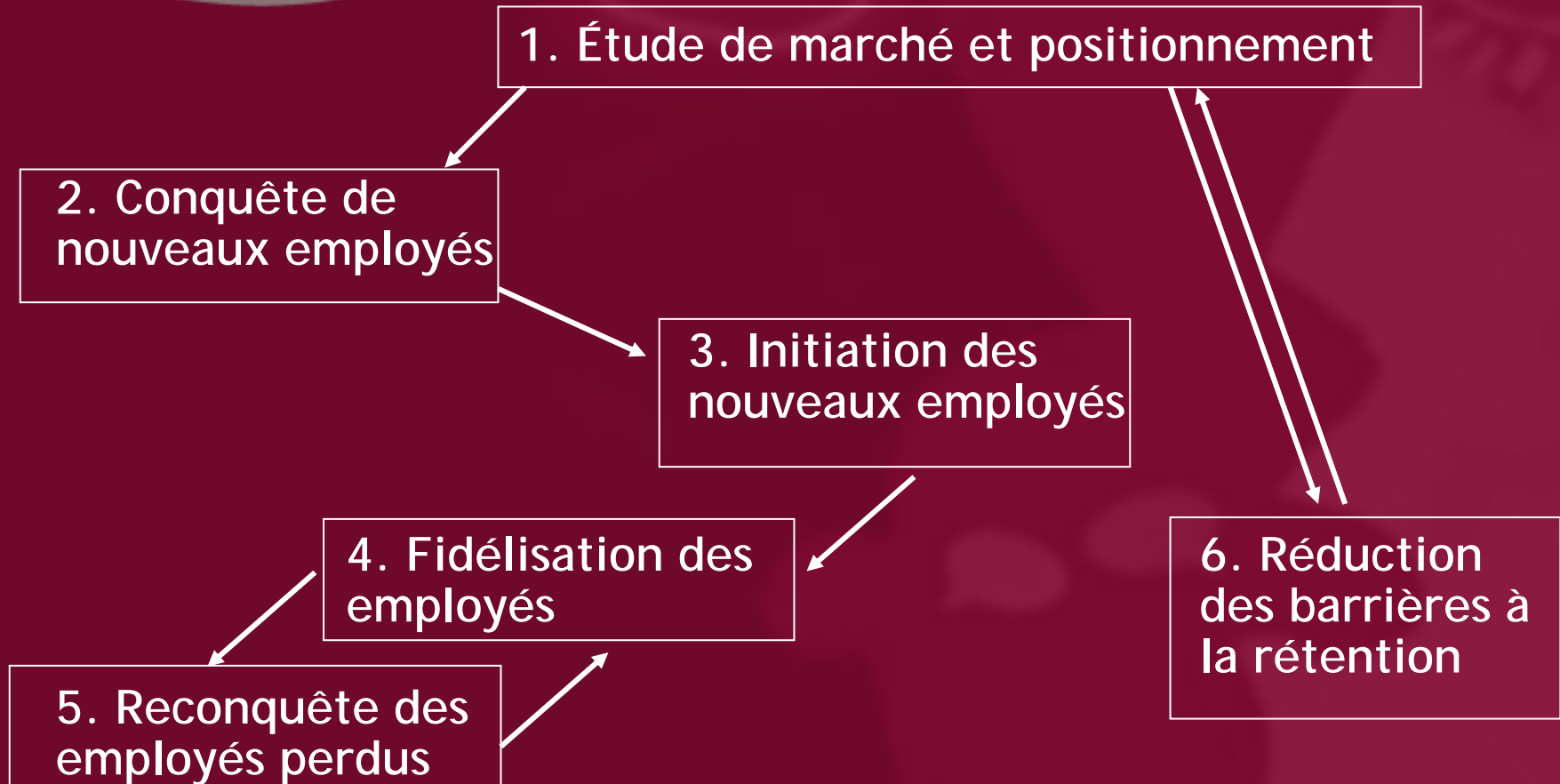


# La session d'orientation (suite)

- La visite de l'aire de travail
- La remise du plat de bonbons
- Un rappel des conditions de travail
- La remise du manuel de l'employé
- La fin de la paperasse
- L'attribution d'un coach
- Les cadeaux



# La gestion de la main-d'oeuvre





# La fidélisation de la clientèle

- Que faites-vous pour fidéliser vos clients externes?



# La fidélisation de la main-d'œuvre

- Un service hors-pair --- » Offrir davantage que ce que vous devez contractuellement offrir.
- Les incitatifs aux achats récurrents --- » Des outils pour récompenser la fidélité.
- Des avantages particuliers --- » Des avantages particuliers qui s'envoleront si le lien d'emploi est coupé.



# Deux autres outils de fidélisation

- Devenir un meilleur boss
- Favoriser un bon travail d'équipe



# Quel type de patron êtes-vous?

- Il existe plusieurs manières d'évaluer les patrons
  - *Kouzes et Posner*
  - *Gérez votre patron*
    - Savez-vous où vous vous en allez? (N ou P)
    - Comment évaluez-vous? (F ou M)
    - Comment décidez-vous? (I ou E)
    - Que privilégiez-vous? (T ou R)



# Votre type

**NFIT**

**NFIR**

**PFIR**

**PFIT**

**NFET**

**NFER**

**PFER**

**PFET**

**NMIT**

**NMIR**

**PMIR**

**PMIT**

**NMET**

**NMER**

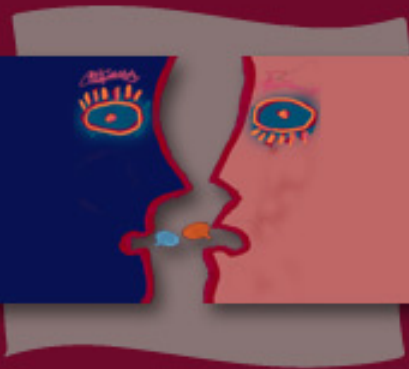
**PMER**

**PMET**



# Les outils « N »

- La compétence
  - *Espace de travail*
  - *Affiliations*
  - *Intérêt pour la formation*
  - *Vocabulaire*
  - *Outils*
  - *Comportements (colère, etc.)*
  - *Assurance*
- La vision
- Le partage de la vision
- L'équité
- L'intégrité



Vous êtes plus important que vous le pensez...

## **La règle du 50 %**



# Assurez une rémunération équitable

- L'argent est-il un facteur de fidélisation envers l'entreprise?
- Une politique de versement de gros salaires est même dangereuse.
- L'argent n'est pas un facteur de fidélisation; c'est un outil de communication.
- S'il ne peut servir à mobiliser, le salaire peut démobiliser. Il doit donc être concurrentiel.



# Améliorez l'environnement de travail

- La première chose à faire pour y arriver est relativement facile, mais elle présente une bonne et une mauvaise nouvelle.



# Améliorez l'environnement de travail (suite)

- Interdisez les propos disgracieux ou les épithètes dégradantes
- Ne tolérez pas un mauvais rendement
- Soyez agréable
- Apprenez à vous faire apprécier
- Soyez juste
- Offrez un environnement de travail sécuritaire
- Offrez un milieu de travail où le plaisir est de mise



# Exprimez votre reconnaissance

- Pourquoi est-ce si difficile?
- *« Il doit bien savoir que j'apprécie son travail. Si ce n'était pas le cas, il ne travaillerait plus ici. »*
- *« J'ai déjà assez de travail en leur disant ce qu'ils ne font pas correctement! »*
- *« Un employé qu'on félicite s'assoit rapidement sur ses lauriers et il cesse de faire des efforts. Je préfère les garder sur le qui-vive. »*
- *« J'ai peur d'être perçu comme un têteux ou un lécheur si je commence à les féliciter. »*
- *« En me rapprochant trop d'eux, je risque de perdre mon autorité parce qu'ils me verront davantage comme un collègue et moins comme un patron. »*



# Comment l'exprimer

- Les félicitations privées
- Les félicitations publiques
- Les récompenses



# Les récompenses les plus appréciées

- Un après-midi de congé
- Une journée de congé
- Des billets de spectacles
- Un certificat-cadeau
- Une soirée au restaurant
- Un week-end de rêve
- Un trophée ou une plaque
- Un appel personnel du président
- Un massage
- Un livre
- Un disque compact
- Le stationnement gratuit
- Une participation à un congrès
- Des fleurs
- Un appel d'un client important
- Un objet promotionnel
- Un montant en argent
- Une caisse de bière



# Comment l'exprimer (suite)

- L'autonomie et l'apprentissage
- Les programmes formels



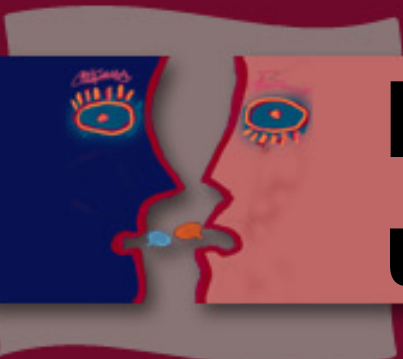
# Les avantages particuliers

- Le garagiste qui doit changer vos pneus et qui en profite pour laver votre voiture sans frais n'avait pas à le faire.



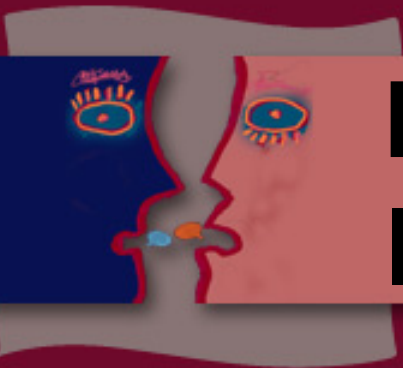
# Des avantages visant le mieux-être

- Message : « *Nous vous apprécions et nous prenons votre santé à cœur.* »
- Abonnement à un gymnase
- Massages
- Examens médicaux préventifs
- Assurance dentaire
- Assurance médicament
- Soutien au jeu pathologique
- Soutien à la dépendance à l'alcool ou aux stupéfiants



# Des avantages procurant une vie équilibrée

- Message : « *Nous nous préoccupons de votre conciliation travail-famille-communauté.* »
- Congé parental
- Boni spécial lors d'une adoption
- Garderie sur les lieux de travail
- Horaires flexibles
- Camp de vacances pour les enfants
- Boni lors d'une naissance



# Des avantages rendant la vie plus simple

- Message : « *Nous souhaitons vous aider à simplifier votre vie.* »
- Entretien des gazons des employés
- Comptoir nettoyeur sur place
- Dépôt direct des chèques de paye
- Stationnement réservé
- Service de préparation des rapports d'impôts
- Service de navette pour les heures de travail sans transport en commun
- Service de concierge pour les changements d'huile



# Des avantages permettant des économies

- Message : « *Nous souhaitons vous remercier pour vos efforts.* »
- Partage des bénéfices
- Options d'achat
- Possibilité d'utiliser le chalet dans les Laurentides
- Possibilité d'utiliser le condo dans le Sud



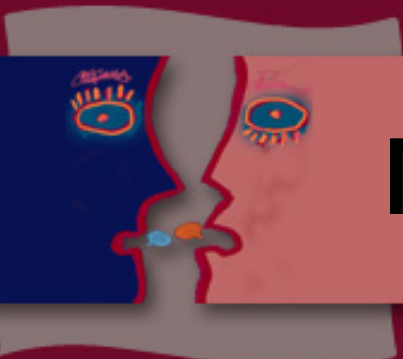
# Les avantages des avantages particuliers

- Dans un premier temps, ils créent un lien privilégié entre eux et votre organisation.
- Dans un deuxième temps, ils améliorent la vie de vos employés en général.
- Finalement, cela crée réellement un frein à l'envie d'aller voir ailleurs parce que la comparaison devient plus difficile entre ce qu'ils ont chez vous et ce qu'ils pourraient avoir ailleurs.



# D'autres outils de fidélisation des employés

- Le pique-nique annuel
- La sortie de solidarité
- L'engagement stratégique
- Le jour de la famille
- Une activité pour mieux se connaître
- La mosaïque
- Le livre de recettes
- Le musée des bons coups

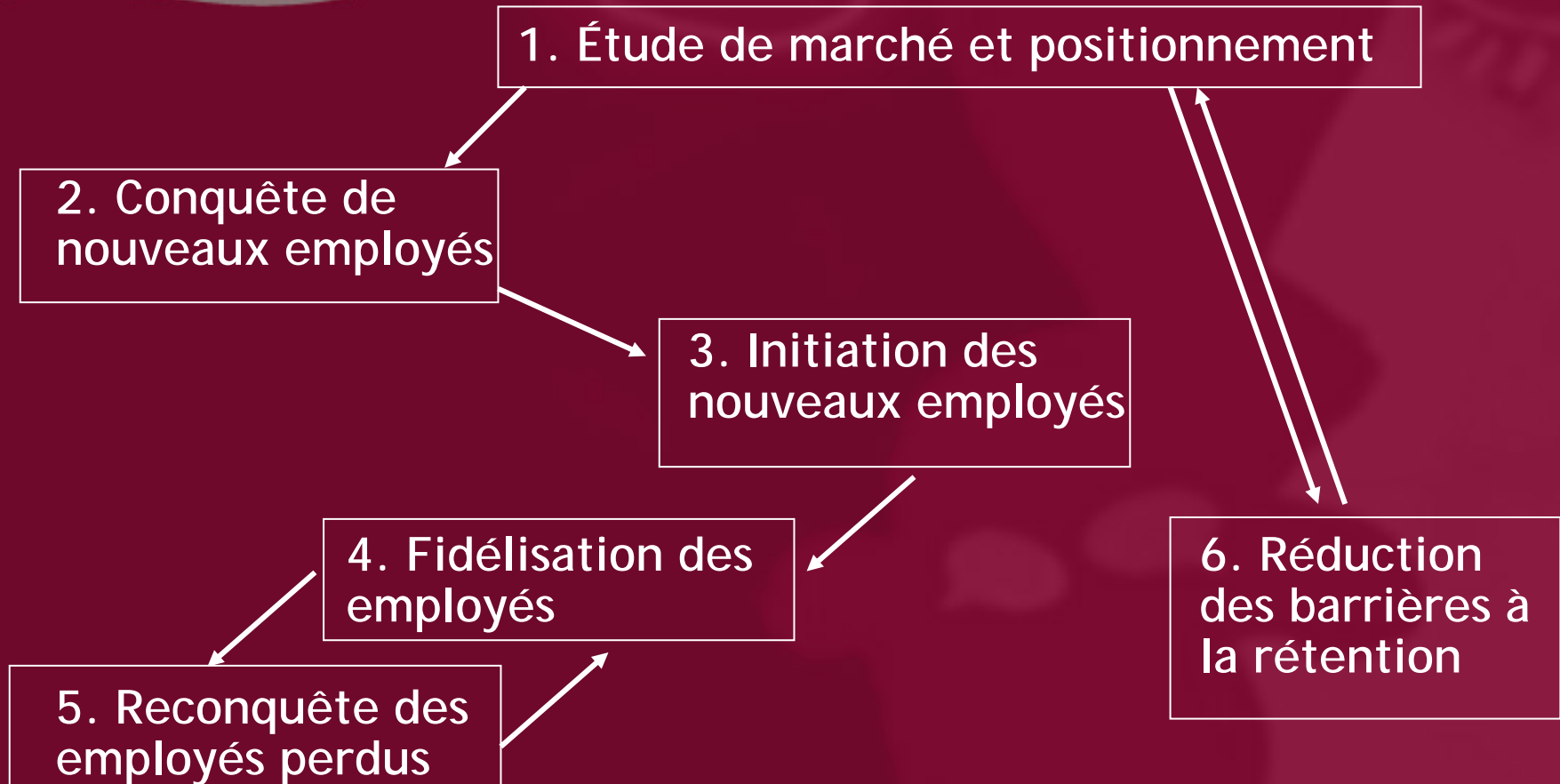


# Mais je ne suis qu'un p'tit boss!

- N'oubliez pas la règle du 50 %
- Félicitez ceux qui font preuve de créativité et d'initiative
- Intéressez-vous à ce qu'ils font en dehors des heures de travail
- Tant que ça ne brime personne, encouragez chaque employé à rester lui-même
- Restez à l'affût des gestes de harcèlement
- Communiquez avec tout le monde
- N'ayez qu'une parole



# La gestion de la main-d'oeuvre





# La stratégie de reconquête

- Que faites-vous pour reconquérir des membres?



# C'est pareil pour la main-d'oeuvre

- On peut trouver des équivalents à l'analyse, les excuses, la contre-offre et l'offre de retour.



# Le coût de remplacement d'un employé

- Les coûts directs du départ
- Les coûts associés à la recherche d'un remplaçant
- Le coût lié à la mise à niveau du remplaçant
- Les pertes engendrées par le départ



# Que faire suite à l'annonce?

- Gardez votre calme
- Ne répandez pas la nouvelle
- Agissez promptement
- Contactez votre propre patron
- Décidez si vous présenterez une contre-offre

A stylized illustration of a human profile facing right. The face is rendered in shades of blue and red. A yo-yo is positioned in the mouth area. The background is a light blue gradient.

## 3 réactions possibles

- Vous pouvez lui faire une contre-offre.
- Vous pouvez lui souhaiter bonne chance.
- Vous pouvez lui faire une offre yo-yo.

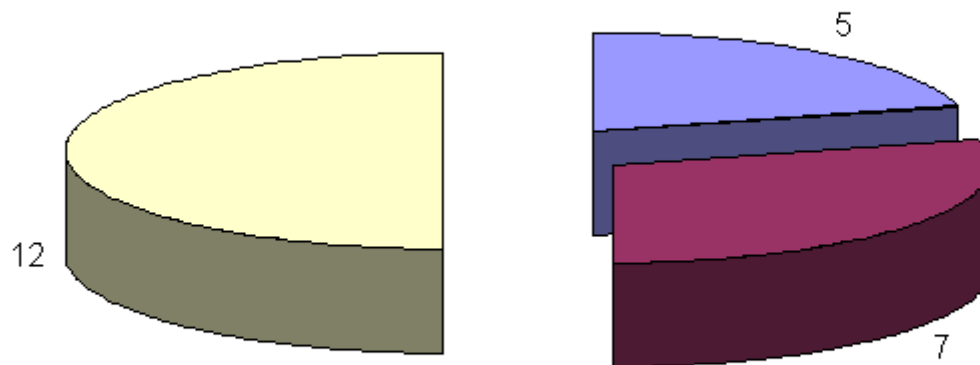


# L'entrevue de départ

- Une entrevue de départ n'est pas en soi un outil de rétention. L'objectif d'une telle rencontre, qui peut durer jusqu'à une heure, n'est pas de retenir l'employé mais bien de comprendre son geste.

# L'exemple de Gérard

Nombre de départs (superviseur : Gérard)



■ Manque d'appréciation ■ Harcèlement sexuel ■ Favoritisme

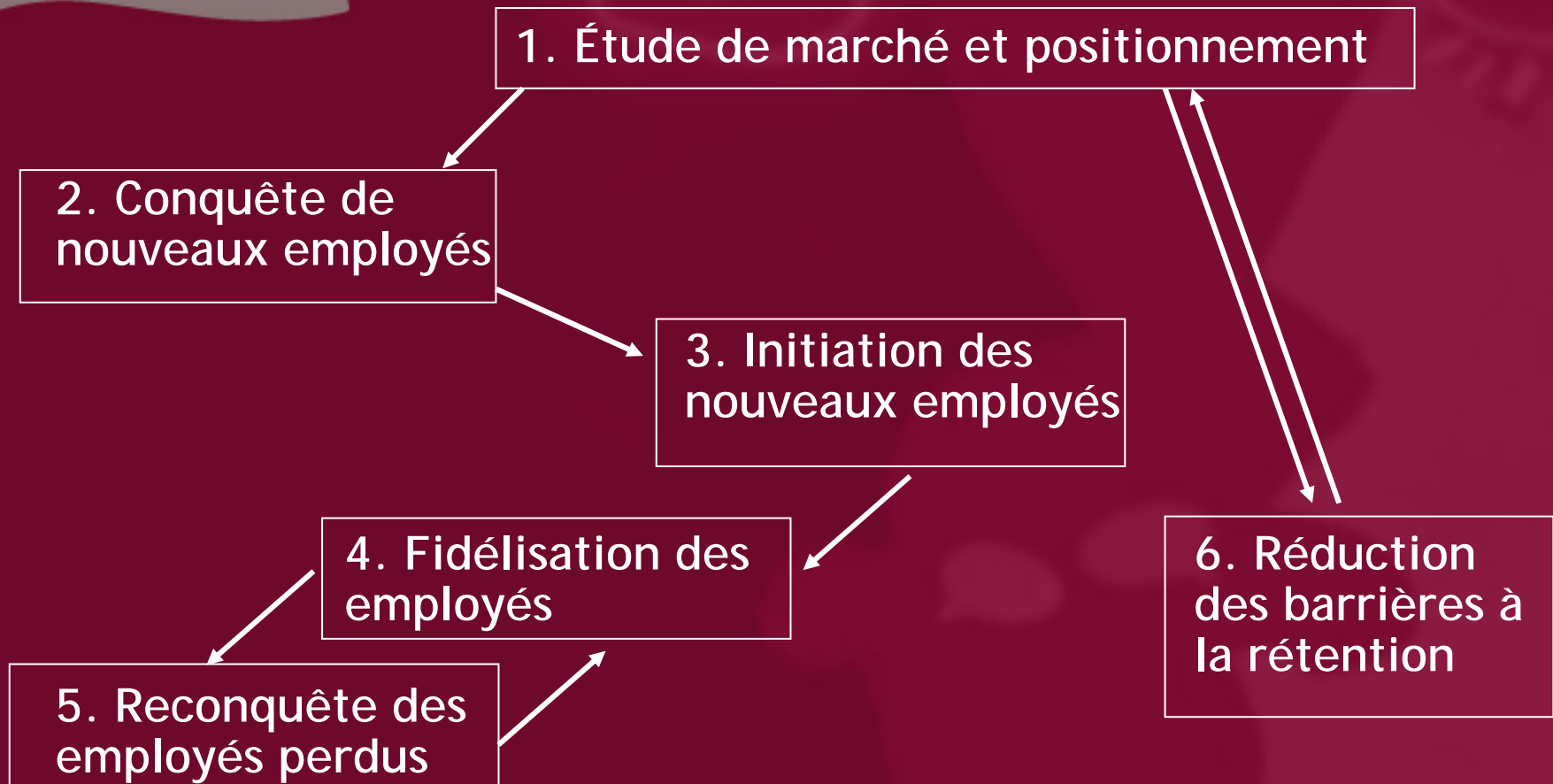


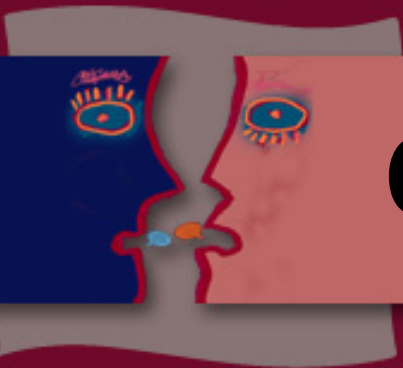
# 10 outils de reconquête

- Les bons mots
- Le café post-lune-de-miel
- L'envoi des offres d'emplois
- L'invitation aux lancements
- L'invitation aux soirées hommage
- L'abonnement au bulletin d'entreprise
- La participation au programme de recrutement
- L'entrevue de départ d'un non-employé
- Le focus group



# La gestion de la main-d'oeuvre





# C'est bon, du ragoût!

- Une recette type et appréciée.
- Le milieu de travail n'est pas un ragoût.





# Les secrets d'une bonne salade

- Chaque ingrédient conserve son goût mais il est rehaussé par une vinaigrette.
- Les ingrédients : vos employés.
- La vinaigrette : votre leadership.





# Conclusion

- Les prochaines années seront déterminantes.
- La GRH n'est plus un poste de dépenses.
- Vous connaissez maintenant le nouvel avantage concurrentiel.
- Bon travail!



**Merci pour votre participation!**  
**Et pour plus d'information :**



141, chemin des Sous-Bois  
Piedmont (Québec)  
J0R 1K0  
Téléphone : (514) 745-4949  
Télécopieur : (514) 745-7564  
Courriel : [info@formatout.com](mailto:info@formatout.com)  
Internet : [www.formatout.com](http://www.formatout.com)