

Trouver de nouveaux moyens de fidéliser les employés



Conseil de fidélisation des employés

Vos employés passent au moins la moitié de leur semaine au travail, à s'y rendre ou à en revenir et à communiquer avec leurs collègues. Il est donc facile de comprendre pourquoi tant de personnes veulent un emploi qu'elles aiment. Les milieux de travail qui réservent un bel accueil aux employés, qui savent les stimuler et qui leur offrent un environnement sûr jouissent d'un net avantage concurrentiel dans ce marché où la concurrence est vive.

Il peut se révéler difficile de trouver — et de fidéliser — les personnes qui possèdent les talents recherchés par votre entreprise. Pour demeurer concurrentiel, vous devez attirer les plus forts, les plus rapides et les plus intelligents. Mais vous n'êtes pas les seuls à convoiter les sujets les plus prometteurs. Qu'est-ce qui les incitera à vous préférer à vos concurrents ?

Il s'agit d'une nouvelle génération de travailleurs Saurez-vous vous adapter ?

La génération émergente des travailleurs d'aujourd'hui — qu'on appelle les « millénaires » ou la génération « Y » — s'est fait dire, tant à la maison que par les médias, qu'elle pouvait tout avoir. Cette génération estime donc avoir droit à tout. Le fait de rechercher une qualité de vie habituellement réservée aux personnes riches et célèbres, de vouloir uniquement ce qu'il y a de mieux et d'estimer y avoir droit fait en sorte que la génération Y est non seulement motivée et ambitieuse, mais qu'elle nourrit également des attentes élevées¹.

De plus en plus, les employés, sans égard à leur ancienneté, exigent plus qu'un simple emploi bien rémunéré qui leur offre des défis personnels. Ils veulent aussi savoir que vous tenez à eux et que vous n'hésitez pas à les appuyer, à les motiver et à les récompenser.

Pour vous adapter à cette main-d'œuvre centrée sur « ses besoins », vous devez faire preuve d'une créativité sans précédent relativement aux incitatifs compris dans votre offre d'emploi.

Les employeurs de choix offrent d'intéressantes possibilités d'épargne

Un ensemble d'avantages sociaux incomplet ou de second ordre fait en sorte qu'il est facile pour vos concurrents de vous soutirer vos meilleurs employés. Les entreprises qui offrent les meilleurs avantages sociaux ont presque toujours une longueur d'avance sur leurs concurrents.

Alors que d'autres entreprises se contentent d'offrir les avantages obligatoires (p. ex., l'indemnité de congé annuel, le congé de maternité, l'indemnisation des accidentés du travail, l'assurance-emploi et le Régime de pensions du Canada), vous pouvez montrer que vous vous souciez du bien-être de vos employés et que vous êtes disposé à leur offrir de meilleures ressources en élargissant votre système de rémunération. Il pourrait notamment s'agir d'un régime enregistré d'épargne retraite (REER) ou d'un régime de paiement de frais de scolarité. Parmi les autres incitatifs à examiner, mentionnons les forfaits bancaires qui offrent de meilleurs taux d'intérêt et des frais inférieurs.



Déterminez les éléments auxquels vos employés accordent le plus de valeur et créez un régime qui répond à leurs besoins

Avant de choisir un régime, il est préférable de sonder vos employés afin de déterminer les éléments auxquels ils accordent le plus de valeur ; ensuite, vous pouvez créer un régime adapté à leurs besoins. Envisagez ces régimes :

Régime d'épargne collectif Les régimes d'épargne à long terme, comme les REER, aident les employés à épargner davantage en prévision de la retraite, tandis que les programmes d'épargne à court terme leur permettent d'économiser pour des projets importants, comme l'achat d'une maison ou des vacances de rêve. C'est facile. Vos employés cotisent un certain pourcentage de leur paie au moyen de retenues à la source. Vous avez ensuite le choix de cotiser au compte de régime enregistré d'épargne-retraite collectif de chaque employé, au taux de votre choix. En cas de départ de l'employé, celui-ci n'a qu'à transférer les fonds qu'il a placés dans le régime enregistré d'épargne-retraite collectif à son propre régime ou au régime de son prochain employeur, habituellement sans incidence fiscale. De plus, les cotisations sont déductibles, ce qui allège le fardeau fiscal annuel de l'employé et permet même au service de paie de réduire le montant d'impôt retenu à la source.

Services bancaires collectifs Un programme de services bancaires collectifs permet aux employés de bénéficier d'un forfait de premier choix, composé de services financiers et de taux privilégiés. Ce forfait comprend des frais bancaires réduits et des taux d'intérêt plus avantageux sur une vaste gamme de régimes d'épargne, de prêts, d'instruments de placement et de cartes de crédit. De même, les employés ont accès aux planificateurs financiers chevronnés des services de planification financière. Et par-dessus tout, l'entreprise qui adhère au programme de services bancaires collectifs ne paie pas de frais pour profiter d'un tel programme.

Le bien-être de votre actif le plus important (vos employés) joue un rôle déterminant dans votre succès

L'assurance collective est un avantage social très attrayant qui vous permet d'attirer et de fidéliser le personnel. Ce type d'assurance prévoit le remboursement des frais médicaux courants des employés et offre une protection financière en cas de maladie, d'invalidité ou de décès. Souvent, les régimes d'assurance collective comprennent aussi un programme d'aide aux employés ainsi qu'un programme de mode de vie qui peuvent aider à améliorer la santé et la productivité des employés, et contribuer ainsi à la réussite de votre entreprise.

Chaque milieu de travail qui se veut moderne doit faire preuve de souplesse

En plus des incitatifs financiers, un milieu de travail attrayant doit incorporer trois idéaux à ses pratiques : l'équité, la compassion et la confiance.

L'intégration des principes d'équité, de compassion et de confiance à la gestion de votre personnel vous aidera à favoriser la fidélité que vous recherchez. Vous pouvez mettre ces principes en pratique en étant attentif aux besoins de vos employés et en faisant preuve de plus de souplesse pour les satisfaire.

Pour les employés, la souplesse est tout aussi importante que le régime de retraite et l'assurance. L'adoption de programmes souples montre que vous reconnaissez que vos employés sont bel et bien des personnes, et non pas seulement des travailleurs. Vous leur démontrez ainsi votre sens de l'équité et la confiance que vous leur portez. Certaines personnes apprécient le fait d'avoir un horaire d'été, mais d'autres ont besoin de disposer d'heures de travail flexibles pour leur permettre de s'occuper d'un membre de la famille. Un peu d'imagination et de sensibilité peuvent accomplir beaucoup.

L'horaire variable est un programme auquel les employeurs souscrivent de plus en plus. Dans le cadre d'un horaire variable, l'entreprise désigne des « heures fixes » pendant lesquelles les employés doivent se trouver sur les lieux de travail, mais ces derniers peuvent travailler les heures qu'il leur reste à un moment qui leur convient davantage. Ils peuvent choisir de travailler plus ou moins longtemps, selon la journée, ou encore de varier les heures du début et de la fin de leur journée de travail. L'horaire variable peut se révéler très utile pour les employés qui ont de jeunes enfants ou d'autres personnes à charge.

Le télétravail réduit le temps consacré aux déplacements et aide généralement les employés à mieux concilier travail et vie familiale. C'est une mesure idéale pour les personnes qui occupent des postes exigeant une réflexion ininterrompue, mais qui pourrait moins convenir aux personnes dont le travail repose sur les réunions et le travail d'équipe. N'oubliez pas la nécessité de faire preuve d'une grande équité lorsque vous accordez diverses mesures adaptées aux besoins des employés. La productivité d'un employé de même que la qualité de son travail peuvent éventuellement être des aspects révélateurs. On voit souvent une amélioration sur ces deux plans lorsqu'un employé travaille certaines heures à la maison, libre des distractions et des interruptions propres à un milieu de travail.

Les garderies en milieu de travail, le partage d'emploi, les congés et la formation continue sont d'autres exemples qui témoignent de la souplesse qui caractérise les milieux de travail modernes. Au lieu de se limiter à répondre aux besoins liés aux finances et à la santé, ces milieux de travail tiennent compte des besoins humains et relatifs au style de vie, lesquels sont tout aussi importants.

Récompenser la fidélité et les réalisations

Le salaire de base devrait s'appliquer au rendement quotidien, tandis que les incitatifs et les primes devraient récompenser l'atteinte d'objectifs précis. Et vos employés devraient clairement comprendre la différence entre les deux. Un programme de rendement bien structuré peut littéralement faire de ce principe un atout pour votre entreprise ; offrir à vos employés la possibilité d'augmenter leurs revenus leur donnera la motivation nécessaire pour accroître leur production. Au bout du compte, tout le monde y gagne.

Tout d'abord, établissez votre conception du salaire de base, y compris les avantages sociaux² tels que l'assurance maladie et l'assurance vie complémentaires, afin que vos employés sachent dès le début que vous offrez une rémunération équitable ou supérieure à ce qui prévaut dans l'industrie. Ensuite, élaborer une méthode de promotion et d'augmentation qui récompense la fidélité et les réussites. Vos fourchettes salariales doivent vous permettre d'attirer des employés et de les fidéliser. Aussi, les nouveaux employés devraient toucher une rémunération d'un niveau qui vous permettra de leur accorder des récompenses au fur et à mesure qu'ils s'accoutument à leur travail. De nombreux employeurs croient également que pour certains postes, rien de moins qu'un tiers de la rémunération totale devrait être fondé sur le rendement.

Les augmentations salariales régulières récompensent les contributions majeures telles que :

Fidélité et états de service Des augmentations annuelles font sentir à vos employés qu'ils prennent une importance croissante au

sein de l'entreprise. Il en va de même avec les évaluations du rendement annuelles. Celles-ci renforcent votre appréciation à l'égard de vos employés tout en les informant des responsabilités supplémentaires qu'ils devront assumer pour mériter la prochaine augmentation. Ces évaluations ont également l'avantage d'être favorables à l'échange de commentaires constructifs.

Évaluation de rendement Récompenser les employés qui réalisent des objectifs individuels les encourage à assumer personnellement leurs responsabilités. Les récompenses peuvent prendre la forme de primes, de commissions périodiques régulières ou d'une augmentation supérieure à la normale. Il est important d'établir des objectifs clairs en matière d'attribution de récompenses.

Rendement collectif Les récompenses collectives peuvent se révéler efficaces pour les équipes assignées à un projet temporaire et pour les programmes qui s'appliquent à l'échelle de l'entreprise. Il peut s'agir de récompenses non financières, comme des congés supplémentaires, d'une activité d'appréciation des employés ou

L'horaire variable peut se révéler très utile pour les employés qui ont de jeunes enfants



de cartes-cadeaux à leur usage personnel. Il est surprenant de constater à quel point tous les membres d'un groupe n'hésiteront pas à se réunir, à collaborer et à échanger des renseignements lorsque ces efforts pourraient se solder par une récompense collective tangible.

Confier ces tâches à des impartiteurs de RH

L'élaboration d'un plan de fidélité intégré qui permet d'attirer, de fidéliser et de motiver les employés peut gruger beaucoup de votre temps. L'administration quotidienne de ce plan peut détourner des ressources de votre activité principale. Aujourd'hui, chaque tâche liée aux ressources humaines (RH) exige des degrés d'expertise croissants : le calcul de la paie, le recueil des heures de travail des employés, le suivi des programmes d'avantages sociaux des employés, l'administration des pensions, la protection du milieu de travail sûr et plus encore.

Des entreprises de toutes tailles confient ces tâches à des impartiteurs de RH. Ces organisations comptent parmi leurs rangs des experts qui comprennent les changements apportés aux règlements gouvernementaux et qui en sont bien au fait, qui assurent la conformité avec tous les organismes de réglementation, qui offrent un service personnalisé que ne peuvent égaler les systèmes internes et qui exploitent les toutes dernières technologies pour héberger l'ensemble de vos données.

Lorsque vous faites appel aux services d'un fournisseur externe, recherchez une entreprise qui est stable, qui emploie des professionnels compétents et qui possède les ressources et le savoir-faire nécessaires pour composer avec les changements graduels et immédiats qui influent sur vos activités. Cette mesure revêt une importance spéciale si vous souhaitez impartir tout un éventail de fonctions de RH.

Non seulement la fidélisation des bons employés contribue-t-elle à la croissance et à la prospérité de votre entreprise, mais elle favorise également une réduction des coûts récurrents associés au recrutement et à la formation de nouveaux employés — des économies importantes qui se répercutent directement sur vos résultats nets.



Les mesures suivantes vous permettront de vous assurer la satisfaction et la fidélité de votre effectif : une rémunération précise et opportune, un accès à des données de RH qui facilitent la planification de la relève et des options libre-service pour la gestion des avantages sociaux par les employés.

N'oubliez pas qu'une entreprise composée d'employés motivés et talentueux roule à plein régime, ce qui accroît la satisfaction de tous.

¹ « Generation Y: The Millennials: Ready or Not Here They Come. » NAS Recruitment Communications, 2006. (www.nasrecruitment.com/TalentTips/NASinsights/GenerationY.pdf)

² Communiquez avec un conseiller en assurance autorisé pour obtenir de plus amples renseignements sur les régimes d'avantages sociaux collectifs.



Les stratégies, conseils et données techniques contenus dans cet article sont fournis à titre indicatif seulement. Cette publication n'a pas pour objet de donner des conseils financiers, fiscaux, juridiques, comptables, de placements et de gestion pertinents ou tout autre conseil et ne devrait pas être tenue comme telle. Vous devriez consulter un conseiller professionnel au moment de planifier la mise en œuvre d'une stratégie. Ainsi, les circonstances individuelles feront l'objet d'un examen approprié, tandis que la stratégie reposera sur les derniers renseignements disponibles.