

Cabinet-conseil JG Duchaine

Management et ressources humaines

LE RECRUTEMENT ET LA RÉTENTION D'UN CADRE

**Par : Jean-Guy Duchaine, CRHA
Président-fondateur**

**Cabinet-conseil JG Duchaine
Management et ressources humaines**

Cabinet-conseil JG Duchaine

Management et ressources humaines

TABLE DES MATIÈRES

Introduction.....	3
Le poste à pourvoir.....	4
Le profil des candidats recherchés.....	5
Les façons d'atteindre les candidats valables.....	6
Le choix d'un bon cabinet-conseil.....	7
La réception et le traitement des candidatures.....	8
Le choix judicieux.....	9
La négociation d'embauche, la lettre ou le contrat d'embauche.....	10
L'accueil du cadre.....	10
L'importance de la rétroaction.....	11
Certains facteurs de rétention.....	13

Cabinet-conseil JG Duchaine

Management et ressources humaines

INTRODUCTION

Le Cabinet-conseil JG Duchaine, Management et ressources humaines, s'est donné la mission suivante : :

« Offrir aux sociétés privées et publiques des services visant à assurer la pleine efficacité de l'ensemble des activités reliées à la gestion de leurs ressources humaines. »

Nous sommes heureux de vous offrir le présent guide que avons intitulé :

« Le recrutement et la rétention d'un cadre »

Pour exceller dans cet art de recruter et de retenir vos cadres, certaines conditions doivent être réunies et une certaine logique doit être respectée dans l'ensemble de la démarche. Quand on imagine les efforts importants investis par une foule d'intermédiaires dans le choix d'un bon candidat, il est facile de concevoir les dommages qui peuvent être causés une préparation inadéquate à la sélection ou un suivi bâclé après le choix de la perle rare.

Combien de fois le flou dû à une mauvaise définition des caractéristiques d'un poste a-t-il entraîné des hésitations chez tous les participants au processus de recrutement et causé des travaux inutiles ou inefficaces ? Trop souvent, aussi, les entrevues se sont mal déroulées et n'ont pas permis de découvrir la vérité au sujet d'un candidat, provoquant alors des choix douteux.

De plus, on imagine aisément la perte de temps, d'énergie et d'efficacité occasionnée par une mauvaise intégration dans un nouvel emploi, ce qui crée chez l'employé une très mauvaise perception de son employeur. Parce que qu'un bon employé est une denrée rare et très convoitée, il faut donc réfléchir sur les moyens à mettre en place pour le garder et éviter ainsi les coûts directs et indirects énormes reliés à la perte d'un employé cadre.

Nous avons écrit ce guide dans le langage le plus simple et le plus accessible, sans donner toutes les explications ou sans apporter toutes les nuances qu'un puriste pourrait avoir le goût d'inclure. Nous pensons en effet que les gestionnaires qui utiliseront ce guide sont déjà sensibles aux grands principes entourant ce processus et qu'ils sauront recourir aux experts relativement à une question nécessitant une réponse plus élaborée.

Cabinet-conseil JG Duchaine

Management et ressources humaines

LE POSTE À POURVOIR

Aussi curieux que cela paraisse, il est fondamental de bien connaître les réponses aux questions suivantes avant de commencer le travail. Pour éviter des résultats médiocres, prenez le temps de réfléchir sur :

1. Les caractéristiques de votre organisation

- Sa place dans son marché.
- Sa rentabilité.
- Le modèle de gestion privilégié.

2. La place du poste dans l'organisation

- S'agit-il d'un nouveau poste ou d'un poste déjà existant?
- De qui le titulaire relève-t-il?
- Quels sont les postes ou les personnes rattachés à ce poste?
- Le titulaire fait-il partie de comités statutaires au sein de l'entreprise ou la représente-t-il à l'extérieur?

3. Les enjeux du poste

- L'entreprise est-elle en mode stable, en progression contrôlée, en progression fulgurante, en régression ou en réorganisation?
- Le futur titulaire aura-t-il des missions particulières au sujet des employés, des modes de production, des produits, de la clientèle?
- Que peut-on dire sur vos concurrents qui aurait un rapport avec le poste à pourvoir?
- Quelle est l'ampleur des budgets sous le contrôle du titulaire?

4. Les conditions salariales qui s'appliquent

- La fourchette salariale dans laquelle le salaire du titulaire se situera, en fonction de ses qualifications et de son expérience pertinente; ici il faut prendre en compte la situation dans le marché de référence afin de vérifier le degré de tolérance aux écarts de l'entreprise.
- Le processus de révision salariale qui sera appliqué.
- La rémunération variable qui sera accessible, s'il y a lieu : les commissions, le régime de primes variables, le régime d'actionariat, le régime optionnel d'achat d'actions, le régime d'ajout de valeur économique, etc.
- La rémunération indirecte : l'allocation de dépenses, les frais de déplacement, les escomptes sur achats, etc.
- Les avantages sociaux : le régime de vacances (incluant la question importante des vacances pour la première année), le régime d'assurances collectives (incluant la période d'attente pour être couvert), le régime de retraite (incluant la période d'attente et la contribution de l'employeur), le régime d'assurance auto/habitation, etc.
- La fourniture d'un véhicule et son effet sur le revenu taxable.

5. Les conditions générales pour l'exercice du travail

- Quel est l'horaire habituel de travail?

Cabinet-conseil JG Duchaine

Management et ressources humaines

- Quel est le pourcentage du temps qui sera passé à l'extérieur du lieu habituel de travail?
- Quelles seront l'ampleur et la fréquence des déplacements occasionnés par le travail?
- Le travail à distance est-il possible?

LE PROFIL DES CANDIDATS RECHERCHÉS

Maintenant que vous connaissez les caractéristiques du poste et, plus important encore, que ces caractéristiques sont connues par ceux et celles qui seront impliqués dans la suite des événements, vous êtes en mesure d'établir le profil du candidat idéal pour ce poste, c'est-à-dire la personne qui vous permettra d'obtenir les résultats escomptés.

1. Le niveau de formation requis

- Demandez-vous une spécialité particulière?
- Quelles sont les équivalences acceptées?

2. Carte de compétence ou titre professionnel requis

- S'il s'agit d'un atout, le spécifier.

3. Le type et la durée de l'expérience requise

- Dans le même genre d'emploi.
- Dans un emploi comparable ou équivalent.
- Dans quel type d'industrie ou d'organisation?
- Avec quelles responsabilités préparatoires?

4. Les langues exigées

- Quelles applications (parlées, lues, écrites) et quel niveau de maîtrise (élémentaire, courant ou maîtrise parfaite)?

5. Les compétences recherchées

Référez-vous aux définitions que vous utilisez dans votre entreprise.

Vous pouvez aussi vous référer aux champs de compétence suivants :

- **Compétences techniques**
 - La maîtrise des connaissances de base
 - La maîtrise des outils de travail
 - La maîtrise des règles de travail sécuritaire
 - La connaissance de l'environnement de travail
- **Compétences reliées à la personnalité**
 - L'autorité
 - La tolérance à l'ambiguïté
 - L'intelligence
 - Le jugement et la capacité de résoudre des problèmes
 - L'empathie
 - La réalisation de soi

Cabinet-conseil JG Duchaine

Management et ressources humaines

- L'implication
 - La gestion de ses supérieurs
 - L'énergie
 - La capacité d'adaptation
 - Le sens de l'humour
 - L'intégrité
- **Compétences de gestion**
 - L'organisation
 - La planification
 - Le contrôle
 - L'encadrement
 - La direction
- **Autres exigences**
 - Le titulaire doit-il fournir des outils de travail?
 - Une automobile est-elle requise?

LES FAÇONS D'ATTEINDRE LES CANDIDATS VALABLES

Il existe plusieurs moyens d'atteindre les candidats que vous souhaitez attirer au sein de votre organisation.

Pour les candidatures internes, vous devez vous référer aux méthodes qui existent au sein de votre entreprise et qui sont parfois imposées par une politique interne.

Dans de nombreux cas, il est nécessaire de recruter sur le marché extérieur du travail soit parce que le bassin interne de recrutement est épuisé, soit parce que vous voulez comparer une candidature interne avec les candidats disponibles sur le marché ou encore parce qu'il est important et opportun d'introduire du sang neuf dans l'organisation.

Nous vous suggérons ci-après différents moyens applicables à un poste de cadre. Nous les avons classés, selon notre évaluation, en fonction de leur efficacité, en commençant par le moins efficace. Il faut retenir que chaque poste à pourvoir est un cas particulier et que le niveau et le statut du poste influencent grandement le choix du ou des moyens utilisés.

1. La rumeur et le bouche-à-oreille

Il est facile d'en comprendre les limites, ce moyen ne produit que des résultats mitigés.

2. La référence par les employés actuels

Fort appropriée dans certaines situations, cette approche a ses limites dans de nombreux cas, malgré la bonne volonté des employés; elle exige, en outre, la mise en place d'un système de récompenses qui peut avoir des effets pervers.

3. L'annonce dans les médias

Cabinet-conseil JG Duchaine

Management et ressources humaines

Très utilisée, l'annonce possède des limites, car elle peut générer une grande quantité de candidatures non désirées et elle n'atteint habituellement que des personnes qui sont en recherche active d'emploi et non celles qui n'ont pas le réflexe ou encore le temps de lire ce genre de publicité.

4. L'annonce sur un site WEB de recrutement

Cette nouvelle méthode, qui a pris beaucoup d'ampleur ces dernières années, a les mêmes limites que les médias; des moteurs de recherche et de traitement permettent cependant de mieux cibler les candidatures; en outre, pour le moment, cette méthode comporte encore des difficultés reliées à l'aspect confidentiel de l'annonce du poste.

5. Le recours à une firme de transition de carrière

Ces firmes professionnelles ont, sur leur liste de clients à la recherche d'un emploi, des personnes pouvant souvent avoir le profil que vous recherchez; de plus, elles sont heureuses de fournir ce genre de service gratuitement.

6. Les services d'un cabinet-conseil en recrutement

Ces entreprises sont très efficaces pour trouver la perle rare; les bons cabinets annoncent rarement les postes disponibles, préférant travailler méthodiquement à rechercher les personnes qui correspondent au profil recherché, même si ces dernières ne sont pas en recherche active d'emploi. Les honoraires de ces bureaux sont généralement basés sur la rémunération globale (salaire et bonis) du candidat retenu.

LE CHOIX D'UN BON CABINET-CONSEIL

Voici quelques conseils qui vous guideront dans le choix d'un bon fournisseur.

1. Choisissez soigneusement votre conseiller, car il doit être en mesure de comprendre l'environnement, la culture et les valeurs de votre entreprise.
2. Ne sous-estimez pas les affinités que vous avez avec votre conseiller : la confiance et le respect mutuel doivent exister.
3. Faites le bon choix entre un petit cabinet, un grand cabinet ou un cabinet spécialisé en vous basant sur la qualité des communications et la valeur du réseau d'affiliation.
4. Vérifiez quels sont les clients qui sont hors d'atteinte par le cabinet qui vous fait une offre.
5. Essayez de tisser de solides liens avec un ou deux cabinets afin de profiter de toute la synergie possible.
6. Vérifiez bien la façon dont le cabinet traite la confidentialité de la recherche et l'honnêteté dont il fait preuve avec les candidats.
7. Assurez-vous d'être au courant du déroulement du mandat et de tout problème qui pourrait survenir afin d'y mettre fin s'il devenait irréalisable.

Cabinet-conseil JG Duchaine

Management et ressources humaines

8. Demandez au cabinet avec qui vous discutez de vous remettre un exemplaire de son code de déontologie.

LA RÉCEPTION ET LE TRAITEMENT DES CANDIDATURES

1. La réception des candidatures

Vous pouvez demander aux personnes intéressées de vous transmettre leurs candidatures par courrier postal ou électronique. Vous devez décider vous-même des moyens possibles en vous assurant que le message est clair et que les bonnes coordonnées sont transmises.

Le courrier postal, moyen le plus fréquemment utilisé, peut provoquer une avalanche de candidatures non désirées et entraîner ainsi la lecture de nombreux curriculum vitæ présentés sous diverses formes et difficiles à catégoriser.

Le courrier électronique est de plus en plus utilisé. Il a les mêmes inconvénients que le courrier postal, en plus de vous obliger à faire des copies papier de chaque dossier si vous voulez les traiter de manière traditionnelle; sont actuellement disponibles des systèmes de gestion conviviaux répondant automatiquement aux candidats, classant les candidatures à l'aide de mots clés ou de questionnaires formatés et permettant de cibler la recherche sur les candidats qui correspondent le mieux aux critères recherchés.

2. Le traitement des candidatures

Vous devez décider, à l'avance, si vous allez répondre à tous ceux qui vont vous écrire et l'indiquer dans votre annonce; la politesse voudrait toutefois que vous vous donniez la peine de répondre à ceux que vous avez contactés ou que vous avez rencontrés.

Afin d'effectuer un travail efficace, il faut classer les candidatures reçues de manière à faciliter votre travail. Nous vous suggérons de les classer en trois catégories :

- **Catégorie A** : les candidatures qui correspondent au profil recherché; c'est ici que le travail fait au début du processus est rentable, car il permet à quiconque chargé de ce tri de le faire en ayant des indications précises sur les qualifications recherchées; dans une situation normale, environ 20 % des candidats se trouvent dans cette catégorie;
- **Catégorie B** : les candidatures qui semblent près du profil recherché; ce sont les candidatures imprécises des candidats dont le curriculum vitæ n'est pas bien fait ou celles des candidats à qui il manque très peu de qualifications pour correspondre au profil; environ 10 % des candidats se trouvent dans cette catégorie;
- **Catégorie C** : les candidatures qui ne correspondent pas au profil recherché; environ 70 % des candidatures se trouvent dans cette catégorie.

Cabinet-conseil JG Duchaine

Management et ressources humaines

LE CHOIX JUDICIEUX

Vous voulez rencontrer vos candidats préférés afin de faire votre choix. Voici quelques moyens disponibles pour vous aider à mettre toutes les chances de votre côté.

1. L'entrevue

Nous ne répéterons jamais assez l'importance de bien vous préparer à cette étape cruciale afin de faire un bon choix et d'obtenir le rendement approprié de votre investissement en temps et en argent dans ce processus.

Rappelez-vous aussi que de plus en plus de personnes ont suivi des formations, parfois intensives, sur les techniques d'entrevues et que plusieurs sont capables de vous éblouir en entrevue et de camoufler des faiblesses majeures en rapport avec vos exigences. Il faut donc avoir les outils pour détecter les vraies choses chez vos candidats pour faire un choix judicieux.

2. L'évaluation psychométrique

Un tel exercice doit être fait par un professionnel autorisé (psychologue ou conseiller d'orientation). Son objectif est de cerner des comportements, des attitudes et des aptitudes qui caractérisent une personne; la valeur de ces tests est grandement améliorée lorsque des liens précis sont faits avec les caractéristiques du poste (environnement de travail, exigences spécifiques et enjeux); comme ces évaluations sont relativement coûteuses, elles sont généralement utilisées uniquement pour des postes de cadre intermédiaire et de cadre supérieur; nous les recommandons lorsqu'il n'est pas possible d'extrapoler concernant un candidat à partir de ses résultats ou des fonctions occupées. Certains tests d'aptitudes peuvent être administrés par des personnes qui ne sont pas psychologues ou conseillers d'orientation.

3. La vérification des références

Cette étape est fondamentale pour assurer un travail bien fait; les lois sont maintenant très sévères sur les façons de faire et nous n'insisterons jamais assez sur ce qui est permis et sur la manière de le faire :

- vous devez avoir l'autorisation écrite de la personne pour contacter quiconque à son sujet;
- vous devez poser des questions reliées au travail à effectuer et sur les expériences passées;
- vous ne devez pas rechercher des informations que vous ne pouvez légalement obtenir.

Bâissez-vous une grille de travail pour vérifier les références afin de vous assurer de couvrir tous les angles. Assurez-vous que la personne à qui vous parlez est au courant que le candidat vous a autorisé à lui parler et faites cette entrevue alors que votre interlocuteur est à l'aise pour vous parler.

Nous vous recommandons d'utiliser la méthode du bilan multi-sources (*Feed-back 360°*) pour vérifier les références. Par cette méthode, les évaluations sont fournies par des

Cabinet-conseil JG Duchaine

Management et ressources humaines

supérieurs, des collègues et des subordonnés du candidat. Vous aurez alors un portrait plus fiable de votre candidat.

Si vous voulez en savoir plus sur cette méthode, visitez notre site WEB (jgd@jgdconseil.ca) à la section **SERVICES**, sous-section DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL ET RÉTENTION.

LA NÉGOCIATION D'EMBAUCHE, LA LETTRE OU LE CONTRAT D'EMBAUCHE

Lorsque votre choix s'est porté sur un candidat, il faut réussir la négociation d'embauche. La personne chargée de la négociation doit posséder une certaine marge de manœuvre. Dans certains cas, il peut être approprié de faire intervenir le conseiller externe chargé du recrutement afin d'éviter que la relation qui débute ne soit entachée d'imbroglios qui risquent de briser l'harmonie visée.

1. Le contenu du contrat ou de la lettre d'embauche

Généralement, les entreprises ont des modèles appropriés aux différents niveaux de poste. La lettre doit être claire et simple et ne pas contenir d'ajouts inutiles pouvant restreindre les droits de gérance et rendre difficile une éventuelle terminaison d'emploi.

2. Une lettre ou un contrat

Selon nous, les deux documents ont la même importance; cependant, pour certaines personnes ou pour respecter certaines normes internes, il est approprié de produire un contrat écrit; nous vous suggérons alors de faire affaire avec vos conseillers juridiques afin qu'ils produisent un document conforme à vos ententes; soyez cependant prudent face aux risques d'embrouiller vos relations et, parfois même, de les détruire si la phraséologie et les termes sont trop juridiques.

3. Qui signe pour l'employeur

De préférence, la personne qui signe pour l'employeur est non seulement en autorité, mais elle représente aussi une valeur sûre pour le futur employé. La confiance s'installe alors plus facilement et cela simplifie la vie de tous en plus de responsabiliser les bonnes personnes.

L'ACCUEIL DU CADRE

Il est indéniable qu'un bon processus d'accueil du nouveau cadre permet d'obtenir les meilleurs résultats.

Voici les principaux éléments que devrait contenir tout bon programme d'accueil :

1. Une responsabilité partagée

La tâche d'accueillir un nouvel employé et de l'initier à son nouveau travail est une responsabilité partagée entre les acteurs suivants :

Cabinet-conseil JG Duchaine

Management et ressources humaines

- **le supérieur de l'employé** : c'est lui le premier responsable de ce processus; il va décider, par son action ou par son inaction, de son succès ou de son échec; non seulement doit-il être le premier à accueillir l'employé, mais il doit s'assurer également que toutes les personnes impliquées dans l'accueil sont informées, prêtes à agir et habilitées à le faire; en outre, il est fortement suggéré de désigner un tuteur ou un parrain au nouvel employé;
- **les services de soutien** : on vise ici toutes les personnes impliquées dans la logistique d'accueil, concernant la création du dossier de paie, le programme de formation, l'allocation d'un bureau et des cartes d'accès, etc.
- **l'employé** : aussi surprenant que cela puisse paraître, l'employé a aussi sa part de responsabilité dans ce processus; non seulement doit-il se rendre disponible pour cheminer à l'intérieur du programme d'accueil, mais il doit aussi être capable de souligner un accroc ou un manquement dans son application.

2. L'organisation de l'environnement de travail

Lors de cette étape, l'employé doit obtenir ce qui est nécessaire pour accomplir son travail : son espace de travail, son ameublement, ses outils, ses clés ou ses cartes d'accès, etc.

3. La connaissance de la mission de l'entreprise

L'employé doit s'initier à l'histoire de l'entreprise, à ses produits et à sa structure; il doit comprendre son rôle au sein de l'organisation, assimiler sa contribution et identifier les ressources à sa disposition. Il doit aussi prendre connaissance des principales politiques de l'entreprise afin de saisir les impératifs de base, les règles d'éthique et les règlements d'entreprise.

4. La connaissance de la mission du service et du poste

Il s'agit des mêmes étapes que dans la section précédente, appliquées toutefois au service dans lequel travaille l'employé.

5. La connaissance des normes d'assurance qualité

Cette étape est trop souvent négligée et tenue pour acquise dans trop d'organisations. Les manquements, qui sont souvent causés par une méconnaissance des normes et des résultats attendus, coûtent très cher à toute organisation et augmentent de manière importante les coûts directs et indirects liés à l'embauche d'un nouvel employé.

L'IMPORTANCE DE LA RÉTROACTION

Notre pratique nous a démontré que les nouveaux employés manquent généralement de feed-back de la part de leurs supérieurs. Ils ont l'impression d'être trop laissés à eux-mêmes et de ne pas savoir si leurs actions sont pertinentes ou acceptables. Nous présentons ci-après quelques moments privilégiés pour agir.

1. La première semaine

Cabinet-conseil JG Duchaine

Management et ressources humaines

Le supérieur doit s'assurer d'être présent et disponible pour son nouveau collaborateur; il devrait se donner la peine de communiquer avec son nouvel employé ou de le voir quelques minutes, au moins tous les jours.

2. Les quatre semaines suivantes

Il devrait y avoir une rencontre privée d'environ une heure au début de chacune des semaines afin de faire le point sur les dossiers et les enjeux.

3. Au bout de six semaines

Une revue du travail effectué et des résultats atteints par rapport aux résultats escomptés devrait être faite à l'instigation du supérieur et dirigée par celui-ci; les ajustements requis, s'il en est, sont alors déterminés et discutés.

4. Les semaines suivantes

Une rencontre privée, dont la durée est établie en fonction des besoins, devrait avoir lieu aux deux semaines, et ce, en sus des rencontres de groupe ou d'équipe de gestion.

5. Au bout de quatre ou six mois

Une rencontre consacrée à la revue de la performance depuis l'embauche doit être organisée et préparée par le supérieur; les mises au point doivent être faites afin que les ajustements requis soient apportés ou que l'employé sache clairement que son travail est apprécié par son employeur.

6. Lors des rencontres de révision salariale

Ces rencontres ont normalement lieu chaque année et elles sont importantes pour faire le point sur les attentes et les appréciations; ne croyez pas l'adage qui dit : « pas de nouvelles, bonnes nouvelles »; d'abord, l'expérience nous démontre que cet adage est faux et qu'un signe de reconnaissance, même s'il n'est pas éclatant, est apprécié par tout être humain, qu'il soit cadre supérieur ou non.

7. L'assistance professionnelle ou le mentorat

Dans plusieurs cas, les entreprises qui croient au développement de leur personnel vont offrir ce genre de soutien à leurs nouveaux cadres; parfois, ce service peut être fourni par une ressource interne mais, en certaines circonstances, il peut être avisé de retenir les services d'une ressource externe; choisissez alors une personne qui possède un très bon bagage d'expérience et dont le tempérament et l'approche sont acceptables pour le cadre concerné.

En utilisant ce modèle de rétroaction, vous pourrez rapidement corriger des agissements non appropriés, encourager les actions rentables et conformes aux attentes et éviter le coup de massue que donne l'annonce de fin d'emploi pour rendement inacceptable, qui n'a jamais été envisagée ni perçue.

Afin d'imager notre recommandation, nous vous demandons d'imaginer l'effort requis pour ajuster le tir d'une fusée au tout début de sa course par rapport à celui qui est demandé à mesure qu'elle s'éloigne du point de départ.

Cabinet-conseil JG Duchaine

Management et ressources humaines

CERTAINS FACTEURS DE RÉTENTION

À cause de la rareté de plus en plus grande d'une main-d'œuvre de qualité, les entreprises doivent porter une attention particulière aux facteurs qui vont inciter leurs bons employés à poursuivre leur carrière à leur service.

Pensez aux coûts faramineux causés par le départ d'un de vos cadres efficaces pour rejoindre un concurrent. Si vous incluez les coûts directs et indirects, un calcul sommaire vous démontrera, sans l'ombre d'un doute, qu'il y a avantage à se préoccuper de cette question.

Voici quelques conseils :

1. Fuyez les modes et les gadgets

Plusieurs entreprises se vantent d'offrir des avantages de plus en plus sophistiqués et parfois bizarres. Évitez d'investir dans des avantages coûteux et qui ne s'adressent qu'à quelques personnes. Mettez plutôt sur des valeurs sûres qui ont fait leurs preuves.

2. Offrez une rémunération juste et équitable

Les employés ont tendance à quitter les organisations qui ne font pas l'effort de s'assurer que leur structure de salaires est comparable à celle du marché et de traiter équitablement les employés (salaire comparable pour un travail comparable).

3. Rendez votre rémunération variable attrayante

Assurez-vous que vos systèmes de primes ou autres sont bien alignés sur des indicateurs connus et mesurables par les participants et qu'ils sont payables, en bonne partie, en fonction des efforts et des résultats de chacun; assurez-vous aussi que la proportion que peut représenter la rémunération variable par rapport à la rémunération globale se situe à l'intérieur d'une zone de tolérance qui est acceptable dans votre environnement particulier.

4. Évaluez l'implantation d'une rémunération à long terme

Pensez à des primes de rétention payables après une certaine période d'emploi sur la base de résultats à atteindre, à un régime de retraite sans contribution de la part de l'employé dont les avantages sont acquis après une durée d'emploi prédéterminée, à un régime de participation différée aux bénéficiaires, à un régime optionnel d'achat d'actions réelles ou fictives ou à un régime d'ajout de valeur économique (AVE ou EVA).

5. Offrez une gamme d'avantages sociaux correcte, sans exagération

Investissez ce qu'il faut, pas plus, dans ces avantages.

6. Implantez des avantages appréciés, mais sans coûts directs pour vous

On retrouve, dans cette catégorie, des programmes d'assurance automobile et habitation, des programmes d'assurances complémentaires, des programmes d'achats d'équipement comme les ordinateurs, des déductions pour des avantages comme les RÉER ou les régimes enregistrés d'épargne études, etc.

7. Bâissez une liste de vos employés à «haut potentiel»

Cabinet-conseil JG Duchaine

Management et ressources humaines

Le nombre de personnes sur cette liste est fonction de votre situation particulière, mais il doit être restreint; soyez discret sur le nom des personnes qui y sont inscrites, limitez cette information à un petit groupe de collaborateurs sûrs, mais assurez-vous que les personnes visées savent que vous leur accordez une attention particulière; offrez à ces cadres à haut potentiel la possibilité de se développer et veillez à ce qu'ils aient une idée, même si elle est vague, de leur avenir potentiel au sein de votre entreprise.

8. Préoccupez-vous du développement de vos cadres

Implantez un programme de relève et assurez-vous de le garder simple, mais surtout souple, face aux changements qui ne manqueront pas de survenir au sein de votre entreprise; offrez des activités formelles de développement, mais aussi des moyens d'auto formation.

9. Soyez ouvert sur vos projets de développement

Si vos cadres connaissent vos orientations sur l'avenir de l'entreprise, il y a de fortes chances qu'ils aient le goût d'y participer plutôt que d'être tentés de vivre de nouvelles aventures avec un autre employeur.

10. Mettez en place des gestes de reconnaissance

Tout être humain a besoin de sentir que ce qu'il accomplit est apprécié par les autres; en effet, très peu de personnes peuvent se réaliser et grandir uniquement en développant des mécanismes d'auto estime de soi ; vous devez donc imaginer des moyens qui vont assurer qu'un geste d'éclat ou une réussite marquante soient reconnus et que ceux et celles qui en ont permis la réalisation bénéficient de certaines retombées financières ou de notoriété.

Nous espérons que ce guide vous aura permis de mieux cerner les facteurs qui font le succès d'un bon processus de gestion de vos ressources humaines et qu'il vous sera utile.

Pour toute information complémentaire, n'hésitez pas à contacter notre cabinet :

Cabinet-conseil J G Duchaine

Téléphone : (514) 935-2210
Courriel : jgd@jgdconseil.ca
Télécopieur : (514) 844-0539