

altrum

# GUIDE PRATIQUE RH SUR LA FIDÉLISATION DES EMPLOYÉS

Mesurer, améliorer,  
réussir



# TABLE OF CONTENT

[Qu'est-ce que la rétention des employés?](#) 3

[Pourquoi la rétention est essentielle au succès de l'entreprise](#) 4

[Comprendre le roulement](#) 6

[Portrait actuel de la rétention au Canada](#) 7

[Taux de fidélisation par secteur](#) 9

[Comment calculer le taux de rétention des employés](#) 11


[Analyser vos résultats de rétention](#) 12

[10 stratégies pour améliorer la rétention des employés](#) 14

[Réflexions finales](#) 16

[Ressources & outils pour aller plus loin](#) 17





# Qu'est-ce que la rétention des employés?

La rétention des employés mesure la capacité de votre organisation à conserver ses employés au fil du temps. C'est le pourcentage de personnes qui choisissent de rester dans votre entreprise pendant une période donnée, généralement calculée annuellement.

Considérez la rétention comme l'indicateur de santé de votre main-d'œuvre. Une rétention élevée signifie que les gens sont engagés, soutenus et voient un avenir avec votre organisation. Une faible rétention signale des problèmes qui vous coûtent de l'argent, des connaissances institutionnelles et un avantage concurrentiel.

[\*\*Aller directement à la formule de rétention →\*\*](#)

# Pourquoi la rétention est essentielle au succès de l'entreprise

Remplacer un employé coûte entre 80 et 200 % de son salaire annuel pour les postes techniques et de direction. Au-delà des dollars, le roulement perturbe la productivité, érode le moral des équipes et épuise votre capacité à exécuter la stratégie.



# Voici ce que vous perdez lorsque les gens partent :

**Connaissances institutionnelles** : des années de compréhension de vos systèmes, de vos clients et de vos processus sortent par la porte. Les nouvelles recrues prennent jusqu'à 12 mois pour atteindre leur productivité maximale.

**Performance d'équipe** : chaque départ crée des lacunes qui surchargent les employés restants, augmentant le risque d'épuisement professionnel et déclenchant des départs supplémentaires.

**Avantage concurrentiel** : vos meilleurs talents connaissent votre stratégie, vos clients et votre différenciation. Lorsqu'ils partent chez des concurrents, ils emportent cet avantage avec eux.

**Marque employeur** : un roulement élevé signale de l'instabilité. Les meilleurs talents le remarquent, et postulent ailleurs.

Les organisations avec une forte rétention surpassent sur tous les indicateurs d'affaires : croissance des revenus, satisfaction client, innovation et rentabilité. La rétention n'est pas une métrique RH. C'est un impératif d'affaires.





# Comprendre le roulement

Le roulement est l'envers de la rétention, il mesure le pourcentage d'employés qui ont quitté votre organisation pendant une période. Alors que la rétention suit qui est resté de votre cohorte initiale, le roulement inclut tous les départs : démissions volontaires, congédiements, retraites et mises à pied.

Le taux national de roulement volontaire au Canada est en moyenne de 10,2 %, mais cela cache une grande variation selon les industries et les rôles.

**Pourquoi c'est important :** le roulement révèle des tendances. Les gens partent-ils dans leurs 90 premiers jours? C'est un problème d'intégration. Les départs sont concentrés dans un département? Regardez du côté du gestionnaire. Les meilleurs performeurs partent? Vous avez une crise de rétention.

Suivez les deux métriques. La rétention vous dit qui reste. Le roulement vous dit qui part, et pourquoi.



# Portrait actuel de la rétention au Canada

En janvier 2025, 6,1 % des employés permanents au Canada ont déclaré prévoir quitter leur emploi au cours des 12 prochains mois, en baisse par rapport à 6,9 % en janvier 2024. Bien que le roulement ait diminué par rapport aux sommets de la pandémie, la rétention demeure une préoccupation majeure pour les employeurs canadiens.

# Tendances clés qui façonnent la rétention en 2025 :



## La culture est le nouveau différenciateur

Les employés veulent de l'équité, de la sécurité psychologique, une communication claire et un engagement organisationnel authentique envers leur bien-être. La rémunération compte, mais elle ne suffit plus à garantir la fidélité.



## Les attentes de la main-d'œuvre ont évolué

Le travail hybride, la flexibilité et l'intégration travail-vie personnelle sont des attentes de base. Les organisations qui ne peuvent s'adapter ont du mal à retenir les talents.



## La prudence économique crée une stabilité temporaire

Alors que les conditions du marché du travail se refroidissent et que la probabilité perçue de trouver un nouvel emploi diminue, les employés peuvent être plus susceptibles de rechercher la stabilité dans leur emploi actuel. Mais c'est fragile, une fois les conditions améliorées, le roulement accumulé surgira.



## L'industrie compte

Les défis de rétention varient considérablement selon le secteur. La santé fait face à l'épuisement professionnel. L'hôtellerie combat des problèmes systémiques de salaires et d'horaires. La technologie et la finance voient le roulement des talents motivé par la mobilité de carrière.

**La ligne de fond :** la rétention en 2025 consiste à bâtir des milieux de travail que les gens ne veulent pas quitter, pas seulement offrir des raisons de rester.

# Taux de fidélisation par secteur

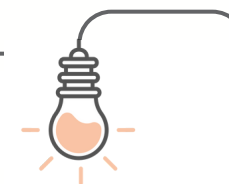
Les défis de rétention varient selon les secteurs. Consultez la page suivante pour découvrir le classement des industries canadiennes selon les taux de démission volontaire.



INDUSTRIE	TAUX DE DÉMISSION	QUELS SONT LES FACTEURS DE ROTATION DU PERSONNEL ?
<b>Total (toutes les industries)</b>	2.1	Référence nationale
<b>Hébergement et services alimentaires</b>	4.4	Salaires bas, horaires instables, travail physique exigeant et perspectives limitées favorisent les taux de roulement élevés, alors que les pénuries de main-d'œuvre persistent malgré l'assouplissement des restrictions d'immigration.
<b>Loisirs et hôtellerie</b>	4.1	Similaire aux services alimentaires, travail saisonnier, horaires irréguliers et rémunération inférieure alimentent les départs.
<b>Commerce de détail</b>	2.5	Le secteur a des difficultés importantes, avec un roulement moyen d'environ 21 % dans certains sous-secteurs comme l'épicerie. Le travail à temps partiel et les avantages limités contribuent à l'instabilité.
<b>Soins de santé et assistance sociale</b>	2.1	Taux de roulement modéré (6,4 %), mais fortes charges de travail et mobilité des talents menacent la rétention à long terme.
<b>Services professionnels et d'affaires</b>	2.3	La mobilité de carrière et les marchés concurrentiels de talents motivent les départs. Les meilleurs performeurs partent pour de meilleures opportunités.
<b>Fabrication</b>	1.5	Plus stable grâce à des parcours professionnels structurés et des salaires compétitifs, mais les pénuries de compétences demeurent préoccupantes.
<b>Construction</b>	1.8	Le travail basé sur des projets crée des cycles naturels de roulement. La rétention s'améliore avec des rôles permanents et des avantages.
<b>Activités financières</b>	1.4	Le faible roulement reflète une forte rémunération et des avantages solides, mais la concurrence pour les meilleurs talents reste intense.
<b>Information</b>	1.2	Technologie et médias : démissions faibles, mais les rôles hautement qualifiés subissent la pression des startups et employeurs mondiaux.
<b>Gouvernement</b>	0.8	La stabilité du secteur public, les pensions et la sécurité d'emploi offrent les taux de roulement les plus bas.

### Constat clé :

Si votre roulement dépasse votre référence de l'industrie, vous avez un problème de rétention. S'il est en dessous, vous gagnez la guerre des talents, mais ne devenez pas complaisant.



# Comment calculer le taux de rétention des employés

Voici la formule :

$$\text{Taux de rétention (\%)} = \left( \frac{\text{Employés à la fin de la période} - \text{Nouvelles embauches pendant la période}}{\text{Employés au début de la période}} \right) \times 100$$

Calcul étape par étape :

- **Définissez votre période** : la plupart des organisations calculent la rétention annuellement, mais vous pouvez mesurer trimestriellement ou même mensuellement pour les rôles à haut risque.
- **Comptez les employés au début de la période** : extrayez les données d'effectif de votre SIRH pour le premier jour de votre période de mesure.
- **Comptez les employés à la fin de la période** : combien de personnes de ce groupe initial sont toujours employées?
- **Soustrayez les nouvelles embauches** : la rétention mesure la cohorte initiale, excluez toute personne embauchée pendant la période.
- **Appliquez la formule** : divisez le nombre d'employés retenus par votre effectif de départ, puis multipliez par 100.

Exemple :

Vous commencez l'année avec 200 employés. Au 31 décembre, vous avez 215 employés. Au cours de l'année, vous avez embauché 35 personnes.

$$\text{Taux de rétention} = [(215 - 35) \div 200] \times 100 = (180 \div 200) \times 100 = 90 \%$$

Vous avez conservé 90 % de votre main-d'œuvre initiale.

# Analyser vos résultats de rétention

Une fois la rétention calculée, consultez la page suivante pour savoir comment interpréter les résultats.



TAUX DE RÉTENTION	CE QUE CELA SIGNIFIE	ACTION REQUISE
<b>90 % ou plus</b>	Rétention forte. Votre main-d'œuvre est stable, engagée et voit un avenir avec votre organisation.	Surveillez les tendances par département et par rôle. Maintenez la culture et les offres compétitives.
<b>80%-89%</b>	Rétention modérée. Vous conservez la plupart des talents, mais certaines fissures apparaissent.	Segmentez les données pour identifier les groupes à risque. Concentrez-vous sur l'intervention précoce—entrevues de maintien, sondages d'engagement, formation des gestionnaires.
<b>70%-79%</b>	Préoccupation de rétention. Le roulement est élevé et impacte probablement la productivité et le moral.	Menez des entrevues de départ pour diagnostiquer les causes profondes. Abordez immédiatement les lacunes en matière de rémunération, de culture ou de leadership.
<b>Moins de 70 %</b>	Crise de rétention. Vous perdez des connaissances institutionnelles, surchargez le personnel restant et endommagez la marque employeur.	Action immédiate requise. La direction doit s'appropriier cela. Auditez la culture, la rémunération et les pratiques de gestion.

Allez plus loin, ne vous arrêtez pas à la rétention globale. Décomposez-la :

- **Par ancienneté** : perdez-vous de nouvelles recrues ou des employés de longue date?
- **Par département** : le roulement est-il concentré dans des équipes spécifiques?
- **Par gestionnaire** : certains gestionnaires retiennent les talents. D'autres non. Identifiez les deux.
- **Par performance** : perdez-vous vos meilleurs éléments ou vos moins bons performeurs?

Les réponses vous diront où concentrer votre énergie.

# 10 stratégies pour améliorer la rétention des employés

## Rémunérez de façon compétitive et transparente

La rémunération continue d'être un facteur déterminant dans la rétention et la satisfaction au travail. Comparez vos salaires aux normes de l'industrie, au coût de la vie et aux offres des concurrents. Effectuez des analyses de rémunération régulières. Si vous êtes en retard sur le marché, vous perdrez des gens.

## Investissez dans le développement des gestionnaires

Près de quatre gestionnaires sur dix n'ont pas reçu de formation, et 65 % de ceux promus à des rôles de gestion déclarent ne pas se sentir soutenus. Les gestionnaires sont en première ligne de la rétention. Formez-les au coaching, à la rétroaction, aux conversations difficiles et à la reconnaissance. Les mauvais gestionnaires provoquent des départs.

## Créez des parcours de carrière clairs

Les employés qui comprennent bien les opportunités d'avancement sont plus susceptibles de rester et de développer des compétences pour les rôles futurs. Cartographiez la progression pour chaque rôle. Montrez aux gens ce qui suit, et ce qu'il faut pour y arriver.

## Priorisez l'apprentissage et le développement

Les employés qui voient leur employeur investir dans la formation restent plus longtemps. Offrez du développement de compétences, du mentorat, des mandats d'expansion et du remboursement des frais de scolarité. Montrez aux gens que vous investissez dans leur croissance, pas seulement dans leur rôle actuel.

## Agissez sur la rétroaction des employés

Menez des sondages d'engagement, des entrevues de maintien et analysez les données des entrevues de départ. Puis, bouclez la boucle : partagez les résultats, reconnaissez les lacunes et passez à l'action. Rien n'érode la confiance plus vite que de solliciter la rétroaction sans en tenir compte.

## Offrez de la flexibilité et un équilibre travail-vie personnelle

L'essor du travail hybride et flexible a changé ce que les employés attendent des employeurs. La flexibilité est maintenant la base. Options de télétravail, horaires flexibles et charges de travail réalistes signalent que vous valorisez la vie des gens en dehors du travail.

## Renforcez l'intégration

Les premières impressions comptent. Une expérience d'intégration solide réduit le roulement en début de mandat. Allez au-delà de la paperasse, intégrez les nouvelles recrues dans les équipes, établissez des attentes claires et faites des suivis fréquents pendant les 90 premiers jours.

## Bâissez une culture de reconnaissance

Les gens partent quand ils se sentent invisibles. Intégrez la reconnaissance dans votre culture, programmes formels, mentions entre pairs et appréciation menée par les gestionnaires. Rendez-la spécifique, opportune et fréquente.

## Promouvez la sécurité psychologique

Les employés doivent pouvoir poser des questions, exprimer des préoccupations et partager des idées sans crainte. La confiance se bâtit lorsqu'ils se sentent en sécurité pour s'exprimer et remettre en question les idées. Les leaders donnent le ton, formez-les à incarner la vulnérabilité et l'ouverture.

## Concentrez-vous sur le bien-être global

La rétention ne concerne pas seulement le travail. Soutenez la santé mentale, la santé physique et le bien-être financier. Offrez des **programmes d'aide aux employés**, des allocations de bien-être et des charges de travail réalistes. L'épuisement professionnel est un tueur de rétention.

# Réflexions finales

La rétention est un choix. Chaque jour, vos employés décident de rester ou de commencer à chercher ailleurs. Cette décision est influencée par des centaines de micro-moments : comment ils sont traités par leur gestionnaire, s'ils voient un avenir, s'ils se sentent valorisés et si le travail en vaut l'effort.

Vous ne pouvez pas contrôler chaque variable, mais vous pouvez contrôler l'environnement que vous créez. Payez équitablement. Développez les gens. Bâissez la confiance. Agissez sur la rétroaction. Soutenez le bien-être. Les organisations qui font cela bien ne conservent pas seulement les talents, elles en deviennent des aimants.

La rétention n'est pas un programme. C'est une discipline. Commencez aujourd'hui.



# Ressources & outils pour aller plus loin



Intégrer une approche décentralisée de la reconnaissance afin de fidéliser vos employés et de créer un impact réel sur leur quotidien.

Télécharger



Un calendrier proposé par Altrum pour planifier les actions de reconnaissance tout au long de l'année.

Télécharger



Découvrez des stratégies innovantes et efficaces pour favoriser l'engagement des employés dans votre entreprise avec ce guide gratuit !

Télécharger



Obtenez un aperçu plus complet sur les tendances RH de 2026 avec l'opinion de nos experts en reconnaissance.

Télécharger

**Histoires  
inspirantes :**  
des programmes de  
reconnaissance qui  
font la différence



# L'hôpital général de Hawkesbury et district (HGH) simplifie sa gestion de cadeaux et augmente la satisfaction employés

## Mise en contexte

En 2020, l'HGH découvre Altrum grâce à une recommandation interne. À l'époque, les RH géraient les cadeaux via Excel et de nombreux échanges de courriels avec les employés et les fournisseurs. Ce processus manuel, peu flexible, entraînait des déceptions : certains employés ne recevaient pas leur cadeau ou ne participaient pas, ce qui causait des pertes financières.

**L'objectif de l'HGH** : moderniser leur programme de reconnaissance pour accroître la satisfaction des employés et alléger la charge de travail de l'équipe RH, tout en maximisant l'impact des investissements annuels.

## Solution :

L'équipe adopte la [solution Célébration](#) pour profiter d'un processus de gestion clé en main et d'un vaste choix de cadeaux adaptés à tous les goûts. Depuis l'intégration de cette solution, la gestion des cadeaux s'opère « comme par magie », selon les mots d'Isabelle Drouin, directrice des ressources humaines.

## Résultats

- **Gain d'efficacité** : la gestion est plus rapide, moins manuelle, et la charge RH allégée.
- **Participation et satisfaction accrue** : plus de choix, options de livraison flexibles et plateforme facile à utiliser, même pour les moins techno.
- **Zéro perte** : seuls les cadeaux commandés sont facturés, éliminant les pertes financières.



*La plateforme Célébration a considérablement allégé le fardeau administratif lié à la gestion de nos programmes de récompenses et reconnaissance. Grâce à sa flexibilité, nous pouvons désormais offrir divers programmes de reconnaissance tout au long de l'année, avec une tranquillité d'esprit. De plus, les commentaires de notre personnel a été extrêmement positif, ce qui renforce notre satisfaction.*

**Isabelle Drouin, DRH**



# Un centre d'appels de Montréal révolutionne la reconnaissance entre pairs et l'engagement des employés

## Mise en contexte

En 2021, [un centre d'appels](#) de plus de 500 agents, appartenant à l'une des plus grandes firmes mondiales de conseil en TI et affaires, doit relever un défi majeur : maintenir une culture de reconnaissance forte malgré le passage au télétravail, qui menait à une baisse l'engagement et à la cohésion d'équipe.

Le centre d'appels souhaitait :

1. **Préserver la reconnaissance** à distance et le sentiment d'appartenance.
2. **Favoriser les échanges** entre collègues.
3. **Stimuler la motivation** grâce à des concours, des campagnes thématiques et un système de récompenses.

## Solution :

L'équipe adopte la [plateforme de reconnaissance entre pairs et de points récompenses](#) d'Altrum, une solution complète qui favorise la reconnaissance entre collègues, stimule l'engagement grâce à des campagnes incitatives, célèbre les comportements positifs, récompense les efforts, permet de suivre les performances en temps réel et bien plus.

## Résultats

Depuis l'implantation de la plateforme, l'entreprise a constaté plusieurs gains :

- **Plus de reconnaissance au quotidien**, avec des messages de remerciement partagés entre collègues.
- **Engagement et motivation renforcés** grâce aux campagnes incitatives et aux récompenses.
- **Performance améliorée**, les employés étant incités à atteindre leurs objectifs.



*La plateforme a véritablement transformé notre manière de reconnaître et d'engager nos employés. Elle est très facile et conviviale à utiliser, et le fait que les collègues puissent répondre aux reconnaissances crée un élan positif au sein de l'équipe. L'accès aux performances en temps réel et la possibilité de lancer des initiatives en échange de points ont été des atouts majeurs pour nous*

**- Chargée de projets efficacité opérationnelle**



# Nortera transforme la reconnaissance au travail grâce à la formation pour gestionnaires Altrum

## Mise en contexte

Lors d'une rencontre avec Altrum, Oriane Tisseyre, coordonnatrice en rémunération globale chez Nortera, découvre que certains de ses gestionnaires ont fait [le Parcours Orange](#) quelques années auparavant. Intriguée, elle interroge les anciens participants pour connaître leur opinion. Rapidement elle constate que les gestionnaires avaient non seulement apprécié le parcours, mais continuaient d'appliquer les notions apprises trois ans plus tôt.

Étant toujours en quête de nouvelles formations pour renforcer les compétences des employés et uniformiser les connaissances en équipe, le lancement d'une deuxième cohorte du parcours lui semblait pertinent.

## Solution :

[Notera](#) inscrit donc 100 nouveaux gestionnaires de niveau N -1, issus de différents départements, au Parcours Orange. Sur une période de plusieurs semaines, les participants apprennent à intégrer la reconnaissance dans leur quotidien.

## Résultats

Le Parcours Orange a renforcé la reconnaissance chez Nortera, avec des impacts positifs sur la motivation et l'engagement. Les gestionnaires d'usine, en particulier, ont intégré la reconnaissance dans leurs routines et processus d'onboarding. Les sondages internes montrent une hausse du score de reconnaissance après la formation.



*Les gestionnaires d'usine n'ont ni le temps ni l'envie de s'asseoir pour suivre des formations théoriques de plus d'une heure. Le Parcours Orange, avec des vidéos de maximum 25 minutes par semaine et des activités concrètes, s'adaptait parfaitement à leurs horaires chargés et leurs préférences d'apprentissages. De plus, comme la formation est étalée sur plusieurs semaines, ils avaient le temps de mettre en pratique les notions enseignées.*

**- Oriane Tisseyre, coordonnatrice rémunération globale**



# CONTACTEZ-NOUS !



<https://www.altrum.com/fr/contact/>



[reconnaissance@altrum.com](mailto:reconnaissance@altrum.com)



(418) 382-3930

