

Bien établir votre stratégie de fidélisation du personnel

Élaborer une stratégie de fidélisation du personnel afin de comprendre les raisons pour lesquelles les gens quittent une entreprise et y restent travailler.



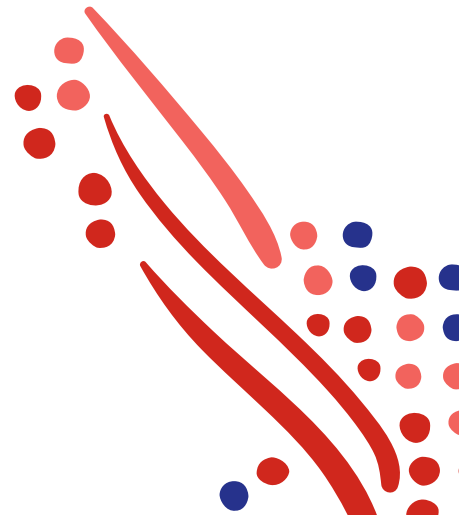
Comprend des données et des aperçus fondés sur les sondages relatifs aux milieux de travail canadiens!



Axer le développement
sur les personnes^{MC}

Table des matières

1. Introduction
2. Compréhension de la fidélisation du personnel
3. Données à suivre pour surveiller la fidélisation du personnel
4. Quand la fidélisation du personnel constitue-t-elle un problème?
5. Raisons favorisant le taux de roulement volontaire de personnel
6. Détermination des causes du roulement de personnel
7. Gestion des problèmes liés à la fidélisation du personnel
8. Conclusion



Introduction

La fidélisation du personnel et le roulement de personnel sont connexes. Plusieurs organisations utilisent la fidélisation et le roulement de personnel de façon interchangeable, mais ils concernent des populations différentes. La fidélisation du personnel concerne les employés qui restent travailler dans l'entreprise, et le roulement de personnel concerne ceux qui la quittent.

Les composants clés de toute stratégie de fidélisation du personnel sont :

- le calcul et l'analyse comparative du roulement de personnel, afin de comprendre quels employés quittent l'entreprise;
- le calcul et l'analyse comparative de la période d'occupation, afin de comprendre quels employés restent travailler dans l'entreprise;
- le suivi des données d'autres paramètres clés, afin de se faire une idée plus précise de ce qui se passe et où;
- l'étude des raisons pour lesquelles les employés restent travailler dans l'entreprise et la quittent, par l'intermédiaire de la collecte et de l'analyse de données, de sondages, d'entrevues et d'enquêtes;
- l'évaluation des causes possibles et le fait de déterminer si l'organisation peut réellement avoir une influence sur le problème;
- l'élaboration d'un plan d'action efficace qui s'aligne sur la stratégie commerciale.

Avoir des données précises et une vue d'ensemble de ce qui se passe sur le marché, au sein de l'organisation et avec les employés, est la première étape dans la création d'une stratégie de fidélisation du personnel efficace.

En élaborant une stratégie de fidélisation du personnel, il est important de comprendre pourquoi les employés quittent l'entreprise. Il est également essentiel de se concentrer sur les raisons pour lesquelles les employés restent travailler dans l'entreprise.



Compréhension de la fidélisation du personnel



La compréhension de la fidélisation du personnel suppose l'analyse et la compréhension du roulement de personnel (qui quitte l'entreprise et pourquoi) et de la période d'occupation (qui reste travailler dans l'entreprise et pourquoi).

Qu'est-ce que la fidélisation du personnel?

Le *taux de fidélisation du personnel* indique dans quelle mesure les organisations réussissent à conserver les employés qu'elles souhaitent garder auprès d'elles. La fidélisation du personnel se concentre sur le taux de roulement volontaire de personnel d'une entreprise.

Qu'est-ce que le roulement de personnel?

Le *roulement de personnel* est le taux d'employés quittant l'entreprise. Toutes les organisations ont un roulement de personnel. On s'y attend, cela est normal et fait partie de chaque entreprise.

Les données d'ADP montrent que les taux mensuels de roulement de personnel représentent environ 2 à 3 % de l'ensemble des employés². Ces taux peuvent varier selon la taille, le secteur d'activité, les niveaux hiérarchiques au sein de l'organisation, la région, l'économie locale et des facteurs du marché plus importants. La décision de quitter une entreprise peut dépendre des conditions de travail, ainsi que des besoins, des priorités et de l'étape de vie des employés individuels.

Il existe deux types de roulement de personnel : involontaire et volontaire.

Le *roulement involontaire de personnel* fait référence aux employés quittant l'entreprise, car cette dernière a mis fin à l'emploi, habituellement en raison de congédiement ou de problèmes de rendement. Le roulement involontaire de personnel est géré par chaque organisation selon ses besoins.

Le *roulement volontaire de personnel* fait référence aux employés qui choisissent de quitter l'entreprise. Il s'agit du roulement de personnel que les organisations ne veulent pas, car elles accordent une grande importance aux employés, il pourrait être difficile de les remplacer, et le recrutement et la perte de productivité peuvent s'avérer coûteux.

Pourquoi la fidélisation du personnel est importante

Avoir une main-d'œuvre composée d'employés chevronnés et à rendement élevé est l'objectif de chaque employeur. Les employés sont essentiels pour contribuer à la qualité des produits et des services d'une organisation, ainsi que de sa relation avec les clients.

La perte de bons employés a des conséquences négatives et peut s'avérer coûteuse. La recherche suggère que les coûts de remplacement directs peuvent atteindre jusqu'à 50 à 60 % du salaire annuel d'un employé, avec des coûts totaux associés au roulement de personnel allant de 90 à 200 % du salaire annuel³. Le coût est moindre pour les employés peu qualifiés et touchant un salaire plus bas, mais il peut être beaucoup plus élevé pour les employés hautement qualifiés et occupant des postes de direction. Ces coûts comprennent le recrutement et la formation de nouveaux employés, ainsi que la perte de productivité lorsque les postes sont vacants.

Il y a des pertes supplémentaires lorsqu'un employé quitte une entreprise, comme la perte du moral et de la productivité chez les employés restants. L'organisation perd également toute l'expérience et toutes les connaissances de l'entreprise que l'employé quittant son poste possède, ce qui est souvent considérable lorsqu'un employé de longue date quitte l'entreprise. Les relations avec les clients peuvent également être perturbées, entraînant parfois des pertes de contrats.

Tout cela a une incidence sur la rentabilité de l'entreprise. Ainsi, la fidélisation du personnel, le roulement de personnel et le fait de savoir comment les gérer constituent un aspect important de la stratégie commerciale d'une organisation.

Par exemple, durant la pandémie de COVID-19 et à la suite de cette dernière, la transformation de pratiques et de protocoles nombreux a été hâtive en milieu de travail. Les Canadiens s'attendaient à avoir un lieu de travail plus flexible et la liberté de travailler de n'importe où. Plus de la moitié des travailleurs canadiens sondés par ADP Canada (55 %) croient que leur employeur devrait leur permettre de choisir le lieu de travail qu'ils préfèrent. Cela est particulièrement vrai pour les jeunes travailleurs (âgés de 18 à 34 ans), dont deux tiers des répondants au sondage souhaitent avoir la liberté de choisir leur lieu de travail⁴.

De plus, les chefs d'entreprise canadiens qui ont été sondés semblent enclins à offrir un lieu de travail flexible, alors que plus de six gestionnaires et propriétaires d'entreprise sur dix affirment qu'ils permettraient aux employés de travailler de n'importe où⁵.

Comment le marché et l'économie influencent la fidélisation du personnel

La croissance ou la récession économique globale, ainsi que les facteurs économiques ayant une incidence sur les marchés du travail locaux, ont chacun une incidence importante sur la fidélisation du personnel.

Il y a un fort lien entre l'économie, les taux de chômage et le roulement volontaire de personnel. Lorsque l'économie croît, la croissance de l'emploi augmente et les taux de chômage diminuent. Les travailleurs ont plus d'occasions de changer d'emploi et se sentent plus à l'aise d'œuvrer au sein de nouvelles organisations. Dans un contexte d'économie croissante, les employeurs sont souvent désespérés de pouvoir trouver des employés qualifiés qui seront en mesure de pourvoir des postes et de garder leurs employés.

À l'inverse, lorsque l'économie ralentit et que les taux de chômage augmentent, les employés ont tendance à conserver leur emploi plus longtemps. Les employés hésitent davantage à effectuer un changement, car il y a moins d'occasions qui se présentent. Les employeurs laissent souvent des postes vacants non pourvus ou procèdent à des congédiements.

D'autres facteurs du marché peuvent également avoir une incidence sur la fidélisation du personnel. Si un concurrent ouvre une usine ou un bureau à côté d'une entreprise existante, il pourrait y avoir des employés plus qualifiés dans cette région par rapport à d'autres endroits, mais les deux organisations pourraient connaître une pénurie de travailleurs qualifiés, parce qu'il n'y a pas assez de personnes pour occuper un poste aux deux endroits.

Dans cet exemple, la fidélisation du personnel devient d'autant plus importante, car il sera moins coûteux pour le concurrent de recruter des talents chez l'entreprise existante que de faire venir de nouveaux employés dans la région ou de former des gens.

Il y a trois points centraux principaux qui influencent la fidélisation du personnel :

Le marché



L'organisation



L'employé

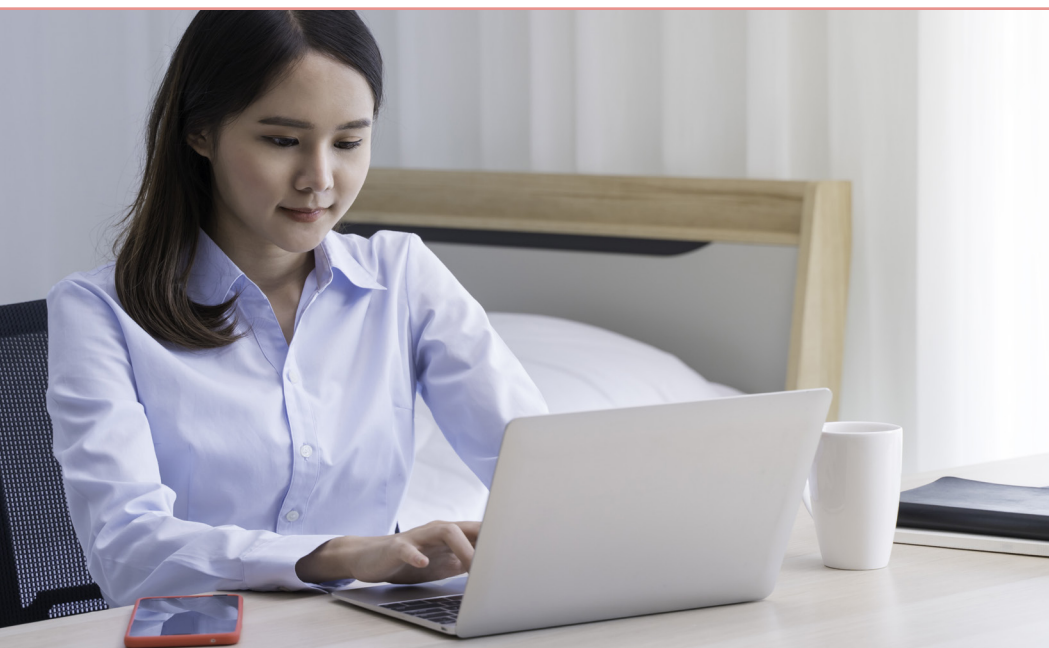


Comment l'organisation influence la fidélisation du personnel

L'environnement de travail de l'organisation est un facteur important déterminant si les employés restent travailler dans l'entreprise et combien de temps ils prévoient de rester à l'emploi. Il y a plusieurs facteurs qui peuvent avoir une incidence sur les liens entre l'organisation et ses employés, y compris la culture, la rémunération et les avantages sociaux, les relations de travail avec les gestionnaires et les collègues et, bien sûr, le travail en soi. Les occasions de croissance et de perfectionnement contribuent également à changer la façon dont les employés font progresser leur carrière au fil du temps.

Le rapport « Evolution of Work 2.0 » (L'évolution du travail 2.0)⁶ de l'ADP Research Institute explique qu'une majorité d'employés sont fiers de leur travail et sont plus loyaux envers l'entreprise pour laquelle ils travaillent que ce que croient les employeurs.

Mais la mondialisation des affaires, les politiques intérieure et mondiale, les profits des entreprises et l'automatisation ont érodé la confiance que les employés ressentent envers leur entreprise et le travail qu'ils effectuent. Alors que la croissance continue des multinationales et la présence d'une main-d'œuvre mondiale ont conduit à des pratiques commerciales plus efficaces et rationalisées, elles ont également mené à une approche uniforme des politiques en matière de RH, ce qui risque de rendre celles-ci trop impersonnelles pour attirer et retenir les meilleurs talents.



Comment l'employé influence la fidélisation du personnel

La fidélisation du personnel est également influencée par ce qui se passe dans la vie et lors des étapes de vie des employés individuels.

Les jeunes employés ont tendance à changer d'emploi plus souvent, car ils n'en sont qu'aux débuts de leur parcours professionnel et de leurs relations. Ils sont généralement plus mobiles. Les travailleurs âgés de moins de 25 ans connaissent les taux mensuels de roulement de personnel les plus élevés, soit 4,1 %, alors que le taux de ceux âgés de 26 à 35 ans est de 2,8 % par mois⁶.

Lorsque les gens se trouvent un emploi qu'ils aiment, ils travaillent habituellement pour la même organisation plus longtemps. Les taux mensuels de roulement de personnel sont de 2 % (employés âgés de 36 à 45 ans), de 1,6 % (46 à 55 ans) et de 1,3 % (55 ans et plus).

En raison des différents facteurs qui influencent la fidélisation du personnel, il est important de comprendre comment chacun peut avoir une incidence sur votre organisation, et ce que vous pouvez faire pour améliorer et gérer la fidélisation de vos employés. De nouvelles générations d'employés apportent au travail de nouvelles priorités personnelles.

L'émergence de la diversité, de l'équité et de l'inclusion est devenue une priorité personnelle importante, surtout pour les jeunes employés au Canada.

Près de la moitié (47 %) des employés canadiens âgés de 18 à 34 ans qui ont été sondés ont déclaré qu'ils seraient plus fidèles à leur organisation si cette dernière exprimait publiquement sa position en faveur de questions de justice sociale, comme la diversité, l'équité et l'inclusion⁷. Le fait d'inspirer ces sentiments pourrait constituer une caractéristique très importante de l'employeur idéal, tandis que l'avenir du travail se forge. Par conséquent, les employeurs doivent élaborer une stratégie efficace en matière de diversité, d'équité et d'inclusion pour attirer et fidéliser les talents dont ils ont besoin.

Données à suivre pour surveiller la fidélisation du personnel



Les données crient souvent : « Danger! Danger! » Disposez-vous des outils pour accéder à ces données, et êtes-vous attentif?

Les données peuvent souvent nous avertir de problèmes avant que nous les remarquions. La compréhension des données et le fait d'avoir un calendrier régulier pour les rapports et les analyses aident les organisations à voir ce qui se passe réellement. Le suivi des données au fil du temps peut aider à repérer les problèmes potentiels avant qu'ils ne deviennent plus importants.

Pour la fidélisation du personnel, surveiller seulement les taux de roulement de personnel ne suffit pas. Lorsqu'une organisation se concentre uniquement sur les employés qui la quittent, elle peut négliger l'aspect le plus évidemment important de la fidélisation du personnel : *les employés qui restent travailler dans l'entreprise.*

Pour voir un aperçu des données relatives à la fidélisation du personnel de votre organisation, commencez par effectuer le suivi des données suivantes :

Taux de roulement de personnel : indique les employés qui quittent l'entreprise. Faites l'analyse comparative des taux globaux par rapport à ceux des autres organisations se trouvant dans la région et effectuez le suivi des taux internes mensuellement afin de repérer les changements et les tendances. Pour la fidélisation du personnel, concentrez-vous sur les taux de roulement volontaire de personnel.

Durée d'occupation : indique les employés qui restent travailler dans l'entreprise. Soyez au courant des périodes d'occupation moyennes pour votre secteur d'activité et vos niveaux hiérarchiques. De plus, vérifiez les services, équipes ou

emplois individuels précis. Si des postes sont occupés depuis longtemps, échangez avec des employés à long terme afin de connaître leur point de vue par rapport aux éléments changeants, fonctionnels et qui peuvent être améliorés. Si des groupes ou des services comptent des employés occupant un poste depuis longtemps, déterminez si votre entreprise doit planifier des départs à la retraite imminents.

Prédictions du risque de départ : utilisent les corrélations entre les données pour plusieurs aspects relatifs à l'emploi afin de déterminer la probabilité que les employés quittent l'entreprise sous peu. Cet ensemble de données peut faire naître un sentiment de roulement anticipé de personnel afin de planifier les besoins en recrutement, ainsi que donner un aperçu des domaines dans lesquels il peut être judicieux que l'organisation intervienne pour essayer de convaincre les employés de rester travailler dans l'entreprise. Les analyses prédictives sont un indicateur statistique de probabilité, et non une affirmation. Si l'organisation se soucie des employés, il est important de savoir ce qui se passe avec ces personnes, et pas uniquement se fier à la prédiction.

Motifs de cessation d'emploi : indiquent pourquoi les employés ont quitté l'entreprise. Ces données sont souvent conservées parmi les dossiers de séparation. De plus, envisagez de mener des entrevues de départ lorsque les employés quittent l'entreprise volontairement, afin d'en savoir plus sur les raisons qui ont motivé leur départ. Certaines entreprises préfèrent attendre quelques mois après le départ de la personne avant de mener un sondage ou une entrevue téléphonique, car les émotions ne sont pas aussi fortes et l'ancien employé est souvent plus à l'aise de faire part de ses commentaires.

Données sur l'engagement : fournissent des aperçus sur les impressions et les sentiments des gens relativement à leur travail et à l'organisation. Ces données fournissent des indices quant aux problèmes liés à la culture, y compris la fidélisation du personnel. Mais cela peut être une arme à double tranchant. Si votre entreprise envoie des sondages portant sur certains problèmes, elle doit être prête à agir ou à expliquer pourquoi elle n'est pas en mesure de changer les choses. Sinon, les gens peuvent penser qu'on leur a demandé leur avis, puis qu'on les a ignorés, ce qui peut ensuite diminuer l'engagement.

« En science, la phrase la plus excitante que l'on peut entendre, celle qui annonce de nouvelles découvertes, n'est pas "Eurêka!" (J'ai trouvé la solution!), mais plutôt "Euh... C'est drôle..." »

Isaac Asimov

Inventeur du terme « robotique »



Taux de réponse aux sondages : indiquent si les employés sont prêts à répondre aux questions. Il y a plusieurs raisons qui expliquent les faibles taux de réponse aux sondages : les gens sont très occupés, ils reçoivent trop de sondages et souffrent de « lassitude à l'égard des sondages », ou ils sont vraiment insatisfaits et veulent garder le silence. Presser les gens à répondre aux sondages peut signifier que l'organisation souhaite qu'ils disent ce qu'elle veut entendre, ce qui donnera habituellement des données inexactes. Ainsi, si les taux de réponse sont faibles, il est important de savoir pourquoi avant de prendre toute mesure.

Taux d'absentéisme : indiquent si les gens veulent et peuvent se présenter au travail. Si les taux d'absentéisme sont à la hausse, examinez des divisions, des emplacements et d'autres facteurs précis contenus dans les données afin de voir où se situent les problèmes et de pouvoir faire une enquête. Il peut y avoir des problèmes liés à l'environnement qui doivent être traités, un gestionnaire difficile, ou une équipe qui a travaillé très fort et qui a besoin de prendre congé. Vérifiez vos taux d'absentéisme mensuellement afin de voir les tendances saisonnières et de tenir compte des fluctuations normales durant les mois d'été et les vacances.

Revenus moyens : montrent les taux de rémunération au sein de l'organisation. Vous pouvez les comparer. Examinez les données démographiques sur l'employé pour voir s'il y a des problèmes d'équité salariale, ce qui peut être un indicateur de problèmes plus importants. Le suivi de la rémunération est essentiel pour fidéliser le personnel et rester concurrentiel lors du recrutement de nouveaux employés.

Temps avant d'obtenir une promotion : représente le temps nécessaire à l'employé moyen pour croître professionnellement. Cela dépendra considérablement de la façon dont une entreprise est structurée. Au moment d'effectuer l'analyse comparative du temps avant d'obtenir une promotion par rapport aux autres entreprises, recherchez des structures organisationnelles, des tailles et des secteurs d'activité similaires. Les données d'ADP montrent que la fidélisation du personnel augmente habituellement alors que les employés deviennent gestionnaires.

Lorsque ces données changent, examinez la situation plus en profondeur. Concentrez-vous sur la région, la division, le service ou le groupe d'employés. Essayez de mener un sondage éclair. Discutez avec les gestionnaires pour savoir ce qu'ils apprennent lors des mises au point. Ensuite, revenez à vos données et vérifiez si ce que vous entendez est conforme à ce que les données révèlent. Sinon, poussez l'enquête plus loin.



Les nouveaux diplômés et les employés débutants changent d'emploi plus souvent que d'autres employés.

Quand la fidélisation du personnel constitue-t-elle un problème?

Dans les organisations, les gens vont et viennent, et on s'attend à ce qu'il y ait un roulement de personnel. Il peut être difficile, cependant, de déterminer ce qu'est un roulement de personnel normal, et lorsqu'il y a un problème.

Une stratégie de fidélisation du personnel doit comprendre une analyse des raisons pour lesquelles les gens quittent une entreprise et y restent travailler. Il y a différentes populations d'employés et préoccupations. Il est important de savoir comment garder les employés qui envisagent de quitter l'entreprise, et comment accomplir des tâches qui inspirent les gens à rester au travail.

Une des premières étapes dans la création d'une stratégie de fidélisation du personnel est de comprendre les taux de fidélisation du personnel et de roulement de personnel de l'organisation, puis de les comparer à ceux d'autres employeurs similaires au moyen de l'analyse comparative. Le roulement de personnel varie considérablement selon le secteur d'activité, la région, la taille de l'organisation et la façon dont elle est structurée, l'étape de vie des employés et l'économie globale.

La compréhension de ces facteurs et de la façon dont ils s'appliquent à votre organisation fournit un aperçu de ce qui va bien et des problèmes potentiels qui pourraient exister.

Des sondages menés par ADP Canada auprès de travailleurs canadiens révèlent qu'il y a une multitude de problèmes relatifs au lieu de travail que les employés et leurs employeurs tentent de résoudre.

Les changements occasionnés par les exigences de travail en raison de la pandémie de COVID-19 sont à la base de plusieurs de ces problèmes, ce qui peut manifestement avoir une incidence sur la fidélisation des employés.

- De nombreux travailleurs canadiens croient qu'il existe un « biais de proximité », c'est-à-dire que les employés travaillant en personne ont des avantages inhérents par rapport aux employés hybrides ou travaillant à distance⁸.
- Un sondage mené par ADP a révélé que plusieurs travailleurs canadiens – surtout ceux qui travaillent à distance en raison de la pandémie de COVID-19 – ont payé une « taxe COVID », qui équivaut au nombre d'heures supplémentaires qu'ils ont travaillées depuis le début de la pandémie⁹.
- Près de la moitié (44 %) des travailleurs à distance déclarent qu'ils enregistrent plus d'heures qu'avant la pandémie. Ce chiffre a doublé en l'espace d'un an seulement¹⁰.
- Le salaire égal et l'équité salariale sont des points d'intérêt importants pour les travailleuses canadiennes, alors que l'écart entre leurs revenus avant impôt et celui des hommes est de 21 %. Les enjeux sont élevés, tout comme l'intensité de la passion pour corriger l'iniquité. La moitié des travailleurs canadiens sondés et âgés de 18 à 24 ans ont déclaré qu'ils quitteraient leur entreprise s'ils savaient qu'un collègue occupant un poste équivalent, mais de sexe/genre différent, gagnait un salaire supérieur au leur¹¹.

Calcul et compréhension des personnes qui quittent l'entreprise

Pour calculer votre taux global de roulement de personnel, divisez le nombre de séparations par le nombre d'employés pour cette période. Par exemple, si l'entreprise compte 500 employés et que 20 personnes l'ont quittée ce mois-là, alors le taux de roulement de personnel pour ce mois est de 20/500 ou 0,04. Il s'agit d'un taux de roulement de personnel de 4 %.

La période que vous utilisez est également importante. Les taux de roulement de personnel mensuels fournissent un aperçu et montrent les variations saisonnières au cours de l'année. Les taux de roulement de personnel annuels sont cumulatifs et reflètent le nombre total de séparations pour l'année. Ainsi, si le nombre d'employés est relativement stable et que le taux de roulement de personnel mensuel est de 5 %, le taux de roulement de personnel annuel équivaudra à 12 fois le taux mensuel, ou représentera environ 60 %.

Puisque le roulement involontaire de personnel est habituellement celui qui est requis par l'organisation, le roulement volontaire de personnel est ce qui inquiète le plus la plupart des entreprises. La documentation de l'ADP Research Institute® – *Revelations from Workforce Turnover: A Closer Look Through Predictive Analytics* (Révélation du roulement de personnel : examen approfondi au moyen des analyses prédictives) – explique que 60 à 70 % de l'ensemble du roulement de personnel est volontaire¹².

Pour calculer les taux de roulement volontaire de personnel, divisez le nombre de séparations volontaires par le nombre total d'employés pour cette période. C'est grâce à la gestion du roulement volontaire de personnel qu'une stratégie de fidélisation du personnel peut avoir une grande incidence sur l'attrition.

Calcul et compréhension des personnes qui restent travailler dans l'entreprise

Le taux de fidélisation du personnel est habituellement l'inverse du taux de roulement de personnel. Si le taux de roulement de personnel est de 6 % pour le mois de juin, le taux de fidélisation du personnel sera généralement de 94 % pour cette même période.

Certains employeurs calculent les taux de fidélisation du personnel annuels en fonction du nombre d'employés qui étaient à l'emploi pendant toute l'année. Cependant, cette méthode ne tient pas compte des employés qui sont embauchés, puis qui quittent l'entreprise au cours de la même année.

Toutefois, il peut y avoir un roulement de personnel important au cours de la première année à l'emploi, alors que les employés et les employeurs déterminent si la relation d'emploi prend forme. Si plusieurs employés quittent l'entreprise au cours de la première année, cela peut révéler des problèmes en matière de recrutement, d'intégration ou de formation. De plus, perdre des employés après si peu de temps peut s'avérer coûteux. Ainsi, exclure des employés de courte durée peut fausser les résultats et cacher les problèmes liés à la fidélisation du personnel.

Pour comprendre combien de temps les employés restent travailler dans une organisation, une approche plus précise est d'examiner l'ancienneté, ou la période d'occupation du poste de l'employé, en déterminant le nombre d'employés qui ont été à l'emploi pour chaque année de service. Le fait de se pencher sur la période d'occupation, plutôt que d'effectuer un simple calcul de fidélisation de personnel, permet de mieux comprendre quels employés restent à l'emploi. La période d'occupation est également utile pour comprendre où se situent les connaissances de l'entreprise, où s'attendre à des retraites, et comment aborder le recrutement, la formation et la planification de la relève.

Analyse comparative des taux de roulement de personnel selon le secteur d'activité et l'emplacement

Les taux de roulement de personnel peuvent varier considérablement en fonction du secteur d'activité. Les données d'ADP montrent que les industries de la restauration, de la vente au détail, et des ressources et de la construction ont les taux de roulement de personnel mensuels les plus élevés, soit 2,5 % ou plus. Les secteurs de l'éducation et des soins de santé, des finances, de la fabrication, de l'information et des services professionnels ont les taux de roulement de personnel mensuels les plus faibles, soit 2,3 % ou moins¹³.

Il est intéressant de noter qu'il n'y a presque aucune différence dans les taux de roulement de personnel en fonction du sexe/genre ou de l'état matrimonial. L'étape de vie ou l'âge sont des facteurs plus importants. Les jeunes employés et les travailleurs débutants ont des taux de roulement de personnel plus élevés, car ils explorent les carrières. Les employés âgés de moins de 25 ans ont le taux de roulement de personnel mensuel le plus élevé, soit 4,1 %. Ce chiffre baisse alors que les gens s'adaptent à leur carrière. Les employés âgés de 26 à 35 ans ont un taux de roulement de personnel mensuel moyen de 2,8 %. Une fois que les gens dépassent le cap des 35 ans, leur taux de roulement de personnel chute de 2 % ou moins¹⁴.

La taille d'une organisation est également importante lorsqu'il est question de mesurer le roulement de personnel. Dans les plus petites entreprises, le roulement de personnel peut varier considérablement, et certains employeurs ne connaissent pratiquement pas ce phénomène. Dans d'autres entreprises, le taux de roulement de personnel mensuel peut être de 5 %. Au fil de la croissance d'une organisation, le roulement de personnel a tendance à diminuer, en partie en raison de l'échelle. L'incidence du départ d'une personne au sein d'un groupe de 10 employés est beaucoup plus grande que celle d'une personne quittant une structure organisationnelle de 500 employés.

Les points repères font partie de l'analyse

Lorsque les taux de roulement de personnel globaux et volontaires d'une entreprise sont sensiblement les mêmes que ceux d'employeurs similaires, cela peut signifier que le roulement de personnel correspond à peu près à cela ou que plusieurs organisations de cette taille et de ce secteur d'activité éprouvent des problèmes similaires. Les points repères ne sont que le début de l'analyse. Les moyennes peuvent cacher les points problématiques, surtout au sein de grands groupes.

Afin d'avoir une meilleure idée de ce qui se passe, calculez les taux de roulement de personnel globaux et volontaires en fonction de l'emplacement, du service, du type d'emploi, ou d'un autre regroupement logique, comme le niveau hiérarchique. Si le taux de roulement de personnel est élevé, qu'il soit volontaire ou involontaire, dans tout domaine particulier, il peut être utile d'examiner les taux de roulement

de personnel par gestionnaire ou autres données démographiques, afin de voir si des tendances ressortent. (S'il semble y avoir de la discrimination potentielle ou d'autres préoccupations en matière de conformité, il est important de consulter des conseillers juridiques.)

Les travailleurs canadiens ont des opinions très arrêtées sur leur secteur d'activité et leur emploi actuel

Selon un sondage d'ADP relatif aux perspectives sur le lieu de travail, 15 % des employés canadiens sondés ont changé de poste ou de secteur d'activité ou ont carrément quitté le milieu de travail pendant la pandémie mondiale. Si l'on considère uniquement les travailleurs à distance, ce chiffre passe à 22 %¹⁵.

Lorsqu'on leur a demandé pourquoi ils ont décidé de changer de carrière, 33 % des répondants ont cité des changements dans leur vie personnelle, 29 % le besoin de limiter la charge de travail et le stress, et 28 % le désir d'avoir des horaires plus flexibles. Ces trois principales raisons soulignent clairement que la conciliation travail-vie personnelle joue un rôle clé dans leur décision de réorientation professionnelle¹⁶.

Quant à ceux qui changent de secteur d'activité, les jeunes canadiens âgés de 18 à 34 ans étaient les plus susceptibles de déclarer avoir changé de secteur d'activité (13 %), contre seulement 3 % des travailleurs âgés de 35 à 54 ans¹⁷.

Taux de roulement de personnel moyen mensuel en fonction de l'étape de vie / l'âge



4,1 %
moins de
25 ans



2,8 %
de 26 à 35 ans



4,1 %
plus de
35 ans



Raisons favorisant le taux de roulement volontaire de personnel



Voici les raisons les plus courantes pour lesquelles les gens quittent volontairement leur emploi : raisons personnelles, occasion d'occuper un autre emploi, mutation ou déménagement.

Raisons personnelles : il s'agit d'une catégorie fourre-tout qui peut comprendre plusieurs situations possibles, comme déménager avec un partenaire, retourner à l'école, changer de carrière, ne pas s'entendre avec un gestionnaire, vouloir plus d'argent, ou décider de voyager pour découvrir le monde. La catégorie « raisons personnelles » est la plus difficile à gérer au niveau des politiques ou des processus, car chaque cas est différent et chaque solution, le cas échéant, sera adaptée à la personne.

De plus, les « raisons personnelles » peuvent servir de couverture pour cacher des problèmes plus profonds au sein de l'organisation lorsque les taux de roulement volontaire de personnel augmentent dans un service précis, parmi l'ensemble des employés, ou de façon générale. Pourtant, même si cette catégorie est grande, il est toujours utile de connaître le pourcentage de gens qui quittent l'entreprise pour des raisons personnelles, afin que l'on puisse pousser l'enquête plus loin en ce qui concerne les causes réelles.

Autre emploi : dans certains cas, les dossiers de séparation indiquent lorsqu'un employé quitte son emploi volontairement pour occuper un autre poste. Ces séparations peuvent également être comprises dans la catégorie « raisons personnelles ».

Mutation/déménagement : une fois de plus, il y a un certain lien avec les catégories « autre emploi » et « raisons personnelles ». Cette catégorie s'applique généralement à une personne qui a déjà accepté un nouvel emploi et qui prévoit de quitter son employeur actuel.

Voici une comparaison des raisons pour lesquelles des employés âgés de 25 ans ou moins et de 55 ans et plus quittent l'entreprise¹⁸.

Raisons favorisant le taux de roulement de personnel (25 ans ou moins, 6 premières raisons)¹⁹

	Pourcentage
Personnel	→ 18,1 %
Départ/congédiement	→ 13,7 %
Volontaire / abandon / autre emploi	→ 9,6 %
Cessation d'emploi saisonnière / fin de contrat	→ 8,5 %
Mutation/déménagement	→ 8,1 %
Rendement faible / insatisfaisant	→ 7,2 %

Raisons favorisant le taux de roulement de personnel (55 ans et plus, 6 premières raisons)¹⁹

	Pourcentage
Congédiement / compression / réduction des effectifs, etc.	→ 13,5 %
Personnel	→ 11,4 %
Retraite	→ 10,8 %
Départ/congédiement	→ 9,4 %
Mutation/déménagement	→ 7,5 %
Rendement faible / insatisfaisant	→ 7,0 %



Dans les deux catégories d'âge, les raisons les plus courantes pour lesquelles un employé quitte volontairement son emploi sont personnelles. Mais les travailleurs âgés de 25 ans et moins sont plus susceptibles de quitter leur emploi pour en occuper un autre, tandis que ceux qui sont âgés de 55 ans et plus sont plus susceptibles de prendre leur retraite.

Pour mieux comprendre, ADP a également créé un modèle de données basé sur un échantillon de 1 900 employeurs (comptant plus de 1 000 employés) et d'environ 7 millions de dossiers d'employés. L'analyse statistique a montré que les facteurs les plus courants qui influencent la décision d'un employé à quitter son emploi sont le salaire (et les heures supplémentaires), les occasions d'emploi et le temps / la distance de déplacement. *Revelations from Workforce Turnover: A Closer Look Through Predictive Analytics* (Révélation du roulement de personnel : examen approfondi au moyen des analyses prédictives) propose un examen en profondeur du modèle et des résultats¹⁹. (Voir le tableau à la page 12.)

Au Canada, la conciliation travail-vie personnelle constitue toujours le problème actuel qui pèse lourdement sur les décisions en matière de roulement volontaire de personnel.

Invités à comparer leurs priorités actuelles à celles avant la pandémie, 31 % des travailleurs canadiens sondés affirment qu'un emploi qui respecte la conciliation travail-vie personnelle est plus important pour eux maintenant, alors que seulement 20 % estiment que le salaire a gagné en importance²⁰.

Détermination des causes du roulement de personnel

Les taux de roulement de personnel, la période d'occupation et les données sont des indices essentiels pour comprendre les tendances et voir où il pourrait y avoir des problèmes. Mais ces facteurs expliquent rarement ce qui cause réellement un problème.

Établir la causalité nécessite habituellement une enquête plus approfondie. Il serait intéressant d'avoir un scientifique des données qui puisse recueillir des modèles afin de tester différents facteurs, ou un anthropologue d'entreprise pour poser de meilleures questions, ou encore un économiste comportemental pour donner un aperçu des raisons pour lesquelles les gens prennent la décision de quitter leur emploi. Certaines entreprises ont ces ressources, mais la plupart des organisations doivent tirer leurs propres conclusions elles-mêmes.

Voici quelques suggestions de pistes de départ pour comprendre ce qui cause le roulement de personnel :

- 1. Demandez aux gens pourquoi ils ont quitté leur emploi.** Quels renseignements sont accessibles dans les sondages sur la fin d'emploi? Y a-t-il eu une demande de suivi des renseignements quelques mois après le départ d'une personne? Parfois, le point de vue des gens change après une transition, et ils ont une meilleure idée de ce qui se passait avec eux et avec l'entreprise, et qui a causé leur départ.
- 2. Demandez aux gens pourquoi ils sont venus travailler pour l'entreprise.** Les entreprises se concentrent souvent sur les raisons pour lesquelles les gens quittent leur emploi, mais il est également important de comprendre pourquoi les nouveaux employés choisissent un employeur en particulier. Durant l'intégration, demandez aux gens pourquoi ils ont décidé d'occuper l'emploi en question. Interrogez les employés sur des questions clés, comme la rémunération, les avantages sociaux, les avantages, les occasions de croissance, et demandez-leur s'ils ont été recommandés par quelqu'un qui travaille dans l'entreprise. Les questions ouvertes, comme : « Qu'est-ce qui vous enthousiasme le plus? » et « Quel était le facteur déterminant pour que vous acceptiez l'offre? », peuvent également fournir de précieux renseignements relativement à la façon et aux raisons pour lesquelles les employés choisissent un employeur en particulier.
- 3. Demandez aux gens pourquoi ils restent travailler pour l'entreprise.** Cette raison changera au fil du temps et variera considérablement selon la personne. Les réponses ne constitueront donc pas des données standardisées dont on effectue le suivi. Elles donneront plutôt des « indices » par rapport à ce qui fonctionne et pourquoi. Les différentes réponses relatives aux raisons pour lesquelles les gens entrent dans une entreprise, quittent leur emploi et le gardent peuvent également donner une meilleure idée de ce qui se passe au sein d'une entreprise.



- 4. Découvrez ce que les gens de l'extérieur pensent de votre organisation.** Prenez connaissance des critiques et des articles en ligne, ainsi que des commentaires sur les médias sociaux. Les gens mécontents se plaignent souvent. Bien qu'il soit important de prendre les commentaires négatifs avec un grain de sel, il est également bon de se poser la question : « Et si c'était vrai? ». Ensuite, obtenez votre réponse en envoyant des sondages éclairés ou en menant des entrevues avec les groupes qui ont des problèmes liés au roulement de personnel.
- 5. Découvrez ce qui se passe avec les concurrents.** Lorsque les gens quittent leur emploi, ils vont généralement travailler ailleurs. Comprenez qui embauche d'anciens employés et pourquoi ceux-ci ont décidé d'aller travailler pour cet employeur. Prenez connaissance des critiques et des commentaires en ligne. La veille concurrentielle est également accessible. Elle vous permettra de voir comment vos concurrents sont différents de vous en matière de rémunération, de temps avant d'obtenir une promotion et même de raisons de roulement de personnel.

Lorsque vous avez une idée plus précise de ce qui se passe, évaluez la fiabilité de ce que vous avez appris et quelles mesures vous pouvez prendre.

Par exemple, s'il semble que le roulement de personnel est lié à l'arrivée d'un nouveau gestionnaire au sein d'une division, examinez les taux de roulement de personnel précédents au sein de divisions précises pour la première année suivant l'embauche d'un nouveau gestionnaire. Le taux de roulement de personnel peut être plus élevé pendant quelque temps, puis redevenir stable après que les gens prennent ce changement comme une occasion pour trouver un nouvel emploi, ou que le gestionnaire accueille de nouvelles personnes dans son équipe. Il s'agirait d'une situation où il est habituellement préférable d'attendre et de voir ce qui se passe avant d'agir.

Si les gens quittent leur emploi parce que l'entreprise croît rapidement et qu'il y a trop de changements pour que les employés puissent s'adapter, intégrer de nouveaux outils ou processus plus progressivement ou offrir de la formation supplémentaire pourrait aider. Chaque cause nécessiterait généralement une solution personnalisée. Certains problèmes peuvent être temporaires, et d'autres impossibles à régler.

La transformation du lieu de travail canadien au cours des dernières années a rapidement gagné du terrain durant la crise sanitaire mondiale, et il n'y a aucun indicateur stratégique que les tendances, fondées principalement sur les problèmes liés à la qualité de vie pouvant avoir une incidence sur le roulement de personnel, connaîtront une baisse dans un avenir proche.

Plus de la moitié (55 %) des répondants au sondage sur le lieu de travail croient que leur employeur doit leur permettre de choisir le lieu de travail qu'ils préfèrent, mais la souplesse des environnements de travail à distance et hybrides n'a pas que des avantages²¹. Quatre travailleurs sur dix sondés pour l'ensemble des groupes d'âge ont remarqué une augmentation des niveaux de stress après avoir passé du modèle de bureau traditionnel à un autre environnement de travail²². Cela peut avoir une incidence sur les taux de roulement de personnel, alors que certains travailleurs recherchent un emploi moins stressant ou décident carrément de quitter le lieu de travail.

Les employeurs canadiens réagissent à cette situation complexe en milieu de travail, alors que près de la moitié (48 %) des travailleurs membres des générations Y et X sondés indiquent que leurs employeurs offrent du soutien en santé mentale et des programmes de mieux-être pour atténuer les impacts négatifs du stress au travail – et le risque de faire grimper les taux de roulement volontaire de personnel²³.

Après avoir examiné les causes potentielles du roulement de personnel, évaluez le problème et déterminez, le cas échéant, ce qui peut être fait pour le corriger. Voici quelques questions utiles à poser...

- Quelles sont les causes potentielles du roulement de personnel?
- Quels renseignements soutiennent chaque cause potentielle?
- Quels renseignements contredisent chaque cause potentielle?
- Alors que vous tenez compte des renseignements justificatifs et contradictoires, quelle est la cause la plus probable du roulement de personnel?
- Avez-vous besoin de plus de renseignements pour tirer une conclusion?
- Comment pouvez-vous obtenir ces renseignements?
- Les causes dépendent-elles d'une organisation?
- Qui exerce la plus grande influence sur le problème ou la cause – l'employé, l'employeur ou les deux?
- Le problème est-il un élément qu'une organisation peut réellement améliorer?
- Est-ce qu'aborder le problème s'applique à la stratégie commerciale globale d'un employeur?
- Quelles ressources et approbations sont nécessaires pour apporter des modifications?

Gestion des problèmes liés à la fidélisation du personnel

Avant de déterminer des solutions ou des initiatives relatives aux problèmes de roulement de personnel ou de fidélisation du personnel, il est important de se rappeler que cette dernière est un symptôme, et non une cause.

La fidélisation du personnel, tout comme l'engagement, reflète la façon dont les gens réagissent à leur environnement de travail, ainsi qu'à leurs sentiments à l'égard de l'entreprise et leur rôle individuel au sein de celle-ci. La fidélisation du personnel est également influencée par des facteurs externes, comme l'économie grandissante et le marché du travail local. Il est important de comprendre le portrait complet.

Qu'est-ce qui a changé récemment?

Examinez les changements relatifs au marché et à l'organisation, et ce qui touche les employés en général.

Le marché : qu'arrive-t-il à l'économie globale et locale? Est-ce qu'un concurrent était de passage? Est-il parti? Y a-t-il des cycles saisonniers réguliers pour votre secteur d'activité? Y a-t-il des changements apportés aux lois et aux règlements qui ont une incidence sur votre organisation? Y a-t-il eu des catastrophes

naturelles qui ont eu une incidence sur le marché de l'habitation? Le coût de la vie augmente-t-il? Pousse-t-il les gens à quitter la région ou à changer de carrière? Ont-ils pour cette raison-là besoin de plus d'argent pour rester chez eux?

L'organisation : y a-t-il eu un changement au sein de la direction? Y a-t-il eu une réorganisation? Votre entreprise survit-elle au stress ou aux défis imposés par les concurrents, ou aux perturbations causées par des conflits de pouvoirs à l'interne? Y a-t-il eu des changements internes importants relatifs aux politiques ou aux stratégies? Est-ce la fin ou le début de l'exercice? Y a-t-il des emplacements, divisions ou sphères d'influence de gestion précis où le taux de roulement de personnel ou de fidélisation du personnel change ou augmente? Y a-t-il des occasions de perfectionnement ou de promotion?

L'employé : y a-t-il des groupes d'employés considérables subissant des changements de vie (ex. : employés prenant soin d'autres personnes ou prenant leur retraite)? Les problèmes sont-ils liés aux besoins et aux choix individuels?



Un employeur peut-il résoudre chaque problème de roulement de personnel?

Certains problèmes de fidélisation du personnel ne peuvent pas être résolus. Par exemple, si une organisation vient tout juste de faire l'objet d'une fusion, il y aura habituellement un taux plus élevé de roulement de personnel, alors que les gens s'habituent à la nouvelle direction, aux changements apportés aux processus et à d'autres approches en ce qui a trait à la nouvelle gestion de l'organisation.

Il peut y avoir des interventions précises pour retenir les principales personnes, mais un taux global de roulement de personnel plus élevé est normal et prévu. Dans un tel cas, il peut être plus difficile de voir ce qui se passe avec vos taux de roulement de personnel, car il y aura également un afflux de nouveaux employés qui peuvent changer les calculs.

Si un employeur n'exerce qu'une influence limitée sur les problèmes de roulement de personnel, concentrez-vous sur les éléments qui peuvent et doivent être changés.

Le changement s'aligne-t-il sur votre stratégie commerciale?

Parfois, une solution potentielle est évidente, comme augmenter la paie pour un emploi ou un niveau précis, mais vous devez garder à l'esprit que votre organisation a également d'autres priorités, comme les investissements de capitaux, qui peuvent entraîner un coût considérable. Dans de telles circonstances, il est important de savoir quelles ressources sont nécessaires et comment les initiatives correspondent à la stratégie commerciale globale d'un employeur. Songez également aux conséquences potentielles de ne pas effectuer le changement et à la façon dont cela pourrait avoir une incidence sur l'entreprise.

Il peut y avoir des solutions créatives, comme offrir plus de congés ou une prime ponctuelle pour résoudre un problème à court terme. L'important est de jeter un œil aux désirs, aux besoins, aux limites et aux priorités des principaux intervenants de façon à ce que tout plan avec lequel vous allez de l'avant soit réaliste, réalisable et logique lorsqu'il est question de l'aspect général.

Les questions clés à se poser avant d'élaborer un plan d'action sont les suivantes :

1. Qu'est-ce qui a changé récemment?
2. Le problème est-il un élément que nous pouvons et devons régler?



Laisser libre cours à la créativité

Les plans de fidélisation du personnel ne nécessitent pas tous beaucoup de ressources. Sur le plan individuel, parfois, le fait de simplement dire à une personne qu'on a besoin d'elle, qu'on lui est reconnaissant et qu'on la comprend peut avoir une énorme incidence.

Si le moral semble bas et que le taux de roulement de personnel augmente, déterminez si une approche différente à la gestion du rendement pourrait vous aider. Il suffit peut-être d'offrir des horaires plus flexibles ou une possibilité de travailler à distance. Testez des solutions potentielles avec un groupe précis et faites le suivi des résultats afin de déterminer si cela fonctionnera, ce qui permettra d'effectuer des ajustements avant de déployer le plan à l'échelle de l'entreprise.

Aborder les raisons pour lesquelles les gens conservent leur emploi

Il peut être facile de se concentrer sur le roulement de personnel, mais il y a habituellement peu de choses qu'une organisation peut faire une fois que les gens ont quitté leur emploi. La fidélisation du personnel consiste à créer un environnement de travail dans lequel les gens souhaitent rester.

Toute analyse et toute enquête doivent toujours comprendre une évaluation de ce que l'employeur fait correctement, de ce qui fonctionne et de ce que les gens souhaitent avoir plus. Un élément qui fonctionne déjà peut-il être amélioré? Y a-t-il autre chose qui peut être ajouté, changé ou amélioré? Y a-t-il des gestionnaires qui sont particulièrement efficaces? Quels groupes ou services connaissent un bon rendement, et pourquoi? Quels avantages et horaires de travail les gens utilisent-ils le plus, et pourquoi?

Quelques raisons pour lesquelles les travailleurs canadiens conservent leur emploi et œuvrent pour leur employeur actuel

Même s'ils travaillent un plus grand nombre d'heures, 42 % des travailleurs à distance canadiens se sentent plus productifs, et plus d'un tiers (37 %) ont remarqué une augmentation de la qualité de leur travail. De plus, plus de la moitié (53 %) des employés canadiens sondés indiquent que leur employeur leur permet de travailler selon un horaire modifié lorsqu'ils doivent s'acquitter de responsabilités personnelles durant les heures de travail²⁴.

Selon des données provenant des sondages sur le lieu de travail d'ADP, il semble que plusieurs employeurs au Canada s'engagent activement à répondre aux attentes des employés en matière de conciliation travail-vie personnelle et de problèmes connexes.

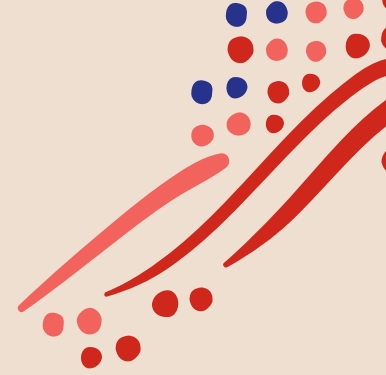
La conciliation travail-vie personnelle est un moteur de recrutement et de fidélisation du personnel pour les employeurs au Canada

Selon les données relatives au sondage sur le lieu de travail, environ un tiers (31 %) des travailleurs canadiens ont affirmé qu'un emploi qui respecte la conciliation travail-vie personnelle est plus important pour eux, alors que seulement 20 % estimaient que le salaire avait gagné en importance²⁵.

Cette priorité que les employés accordent à la conciliation travail-vie personnelle semble également influencer la façon dont les entreprises recrutent de nouveaux talents au Canada. Environ un travailleur canadien sur cinq (19 %) a été approché par un employeur concurrent au cours des six derniers mois, qui lui a proposé un environnement de travail favorisant la conciliation travail-vie personnelle. De plus, interrogés sur leur prochain changement de vie professionnelle, 63 % des Canadiens affirment avoir commencé à y penser²⁶.

De meilleures données et de meilleures questions constituent les principes de base pour bien établir votre stratégie en matière de talents.

Conclusion



Le point de départ d'une stratégie de fidélisation du personnel efficace est la compréhension des raisons pour lesquelles les gens quittent leur emploi et de celles qui font en sorte qu'ils le conservent. Ensuite, il s'agit d'effectuer le suivi des données afin de découvrir les tendances, les nouveaux problèmes et les éléments fonctionnels, ainsi que de cibler les occasions de changement.

Utilisez des données valides afin d'obtenir une idée claire des problèmes, puis enquêtez sur les causes et le contexte pour aboutir à une solution fiable. Comprenez que certains problèmes peuvent être repérés, corrigés et résolus de façon efficace, tandis que d'autres pourraient ne pas être réglés.

De plus, chaque organisation fera face à des préoccupations et à des problèmes différents. Certaines nécessiteront des approches personnalisées. Toutes les solutions doivent tenir compte de la solution commerciale d'un employeur, des conditions du marché et de ce que cela prendra pour retenir de manière rentable le talent dont une entreprise a besoin pour réussir.

Le travail et la vie personnelle ne sont pas des éléments indépendants qui se battent pour un équilibre 50/50. Pour attirer et retenir les employés, les entreprises doivent reconnaître que le travail et la vie personnelle sont intimement liés, l'un ayant une incidence sur l'autre.



À propos d'ADP

Concevoir de meilleures façons de travailler grâce à des produits de pointe, à des services haut de gamme et à des expériences exceptionnelles, qui permettent aux personnes d'atteindre leur plein potentiel. Solutions de RH, de talent, d'avantages sociaux, de paie, de gestion du temps et de conformité fondées sur les données et axées sur le développement des personnes. Pour en savoir plus, visitez le site [ADP.ca](https://www.adp.ca).



Axer le développement
sur les personnesSM



ADP, le logo ADP et Axer le développement sur les personnes sont des marques de commerce d'ADP, Inc. Toutes les autres marques appartiennent à leurs détenteurs respectifs. © ADP, Inc., 2022. Tous droits réservés.

1. « 2019 State of the Workforce Report: Pay, Promotions and Retention » (Rapport de 2019 sur l'état de la main-d'œuvre : paie, promotions et fidélisation du personnel), ADP Research Institute, 2019.
2. « 2019 State of the Workforce Report... » (Rapport de 2019 sur l'état de la main-d'œuvre...)
3. Heneman, H.G. & Judge, T.A. 2006. Staffing Organizations, 5e édition. McGraw Hill Irwin.
4. « Canadians Concerned About Post-Pandemic 'Proximity Bias' » (Les Canadiens s'inquiètent du « biais de proximité » post-pandémie), sondage d'ADP Canada et de Maru Public Opinion, décembre 2021.
5. « Canadians Concerned About... » (Les Canadiens s'inquiètent du...), décembre 2021.
6. « Evolution of Work 2.0 » (L'évolution du travail 2.0), « The Me vs. We Mindset » (Le duel entre le « Moi » et le « Nous »), ADP Research Institute, mai 2017.
7. « New ADP Survey Shows Canadians Believe Workplaces Have Work to Do on Diversity and Inclusion » (Un nouveau sondage d'ADP révèle que les Canadiens estiment que les lieux de travail ont du chemin à faire en matière de diversité et d'inclusion), sondage d'ADP Canada et de Maru, novembre 2020.
8. « Canadians Concerned About... » (Les Canadiens s'inquiètent du...), décembre 2021.
9. « Working Canadians are Paying a 'COVID Tax'... » (Les travailleurs canadiens payent une « taxe COVID »...), sondage mené par ADP Canada et Angus Reid, mai 2021.
10. « Working Canadians are Paying... » (Les travailleurs canadiens payent...), mai 2021.
11. « Workplace Gender Gap Hits Home: ADP Canada Survey » (Inégalités entre les sexes en milieu de travail : sondage mené par ADP Canada), sondage mené par ADP Canada et Léger, mars 2021.
12. « Revelations from Workforce Turnover; A Closer Look Through Predictive Analytics » (Révélations du roulement de personnel : examen approfondi au moyen des analyses prédictives), documentation de l'ADP Research Institute, 2019.
13. Données de paie analysées par ADP, de 2014 à 2018.
14. « Getting Talent Retention Right: Do You Have a Retention Problem » (Bien comprendre la fidélisation des talents : avez-vous un problème de fidélisation du personnel?), magazine SPARK, 2019.
15. « Tipping Scales: Work-Life Balance Outweighs Salary as Top Perk for Canadian Workers » (Faire pencher la balance : la conciliation travail-vie personnelle l'emporte sur le salaire comme principal avantage pour les travailleurs canadiens), sondage mené par ADP Canada et Maru Public Opinion, septembre 2021.
16. « Tipping Scales... » (Faire pencher la balance...), septembre 2021.
17. « Tipping Scales... » (Faire pencher la balance...), septembre 2021.
18. « Revelations from Workforce Turnover... » (Révélations du roulement de personnel...), 2019.
19. « Revelations from Workforce Turnover... » (Révélations du roulement de personnel...), 2019.
20. « Tipping Scales... » (Faire pencher la balance...), septembre 2021.
21. « Canadians Concerned About... » (Les Canadiens s'inquiètent du...), décembre 2021.
22. « Gen Z Remote Workers Excited to Return to the Office » (Les travailleurs à distance membres de la génération Z ont hâte de retourner au bureau), sondage mené par ADP et Angus Reid, juin 2021.
23. « Gen Z Remote Workers... » (Les travailleurs à distance membres de la génération Z...), juin 2021.
24. « Working Canadians are Paying... » (Les travailleurs canadiens payent...), mai 2021.
25. « Tipping Scales... » (Faire pencher la balance...), septembre 2021.
26. « Tipping Scales... » (Faire pencher la balance...), septembre 2021.