



OSEZ LE \$ **BONHEUR** **AU TRAVAIL**





Rédaction : Maxime Proulx et Maxime Gauld
Révision conceptuelle : Alexandra Danis, CRHA

Introduction

Portrait du marché du travail et de la rareté de main-d'œuvre	6
Les effets sur les employeurs de Gatineau	7
Nouvelle approche pour les employeurs	8

Groupes spécifiques d'employés

Les millénariaux	10
Travailleurs expérimentés	12
Recrutement international	13

Expérience-employé

Cycle de vie d'un employé	16
Guide de l'employé et plan d'intégration	19
Expérience télétravail	24
Valorisation quotidienne	27
Plan de la relève et évolution de l'entreprise	30
Plan de formation interne et compétences organisationnelles	33
Climat de travail et mobilisation des employés	35
Création d'un comité social	39
Favoriser l'activité physique	41
Évaluation de rendement	43
Reconnaissance des années de service	45
Entrevue et planification de départ	47
La flexibilité	50

Avantages sociaux

Petites attentions	52
Régime d'assurances, contribution au RÉER	54

Positionnement social de l'entreprise

Actions environnementales de l'entreprise	58
Initiatives communautaires	61

Marque employeur

Marketing en ressources humaines	64
Description de poste, offre d'emploi et affichage de poste	66

Conclusion

Les signes principaux d'enjeux de GRH	68
Les clés de la GRH réussie	69

Références





INTRO- DUCTION



À la suite des éléments d'introduction, le guide est construit selon une formule de livre de recettes avec des dizaines de fiches de bonnes pratiques liées à la gestion des ressources humaines pour les petites et moyennes entreprises et organisations.



Portrait du marché du travail et de la rareté de main-d'œuvre

Les acteurs économiques de tous les paliers et milieux sont unanimes et les sondages le confirment ; la rareté de main-d'œuvre demeurera le plus grand défi pour nos entrepreneurs et l'un des plus grands freins à la création de richesse locale.

En 2020 et 2021, le marché du travail a été perturbé par le confinement sociosanitaire ce qui a eu un impact de relâchement de l'enjeu de la rareté de main-d'œuvre dans plusieurs secteurs d'activités.

Malgré une légère accalmie, le marché du travail québécois présentait en décembre 2020 un nombre élevé de postes à pourvoir. La demande de main-d'œuvre demeurait élevée dans plusieurs secteurs clés de l'économie en dépit de la deuxième vague. C'est ce qui ressort de plus récentes données publiées par Statistique Canada sur les postes vacants pour le mois de décembre 2020.¹

D'où vient la rareté et pourquoi elle sera durable

L'arrivée des technologies de l'information couplée à la diversité des profils et aspirations des travailleurs ont transformé le marché du travail. La modification du milieu de l'emploi dans la région de Gatineau est aussi une conséquence de la montée fulgurante de l'industrie du service propulsée par les emplois de la fonction publique. Cette industrie vient détrôner les secteurs des ressources naturelles et de la transformation, piliers historiques du développement économique régional.

Depuis trente ans se prépare un nouveau défi ; la structure de la pyramide des âges se rétrécit à la base, en raison de la diminution relative des naissances depuis 1990. La courbe démographique engendre une réalité dans laquelle le ratio de population active (les travailleurs) versus la population inactive (principalement les moins de 15 ans et les retraités) a chuté sur le marché de l'emploi.

Ce changement majeur dans la composition de la population crée un contexte de rareté de main-d'œuvre, voire de pénurie dans certains secteurs du marché du travail. En somme, il manque des travailleurs pour les postes disponibles. Cette tendance lourde est amplifiée par la complexification des emplois, notamment ceux de la haute technologie. Il s'agit donc d'un contexte que plusieurs économistes et analystes prévoient depuis la fin du siècle dernier, mais en 2020, tous reconnaissent que la rareté est devenue un enjeu de taille et qui perdurera à minima durant la prochaine décennie.

La rareté est reconnue également par de nombreux entrepreneurs. Selon un sondage réalisé par Léger Marketing pour le compte de la Ville de Gatineau en juin 2019, 93 % des entrepreneurs interrogés affirment être confrontés à un problème de recrutement partout dans le territoire de Gatineau.

¹ Institut du Québec, Note d'analyse - Marché du travail au Québec : éclairage sur l'emploi et les postes vacants en décembre 2020

En janvier 2020, la Chambre de commerce de Gatineau (CCG) a interrogé les gens d'affaires à savoir si la pénurie de la main-d'œuvre sera, au cours des prochaines années, le principal frein au développement de leur entreprise. Le tiers (32,7 %) a répondu « totalement en accord » et 19 % « en accord ». On peut donc constater que plus de la moitié des entrepreneurs sondés placent le défi de la main-d'œuvre comme principal obstacle au développement.

Ajoutons à ce scénario, la prolongation de l'espérance de vie, sans toutefois modifier de manière importante l'âge moyen de la retraite. Dès 2030, on observera pour chaque retraité seulement deux personnes actives au sein de la population, alors que ce ratio se situait aux alentours de 1 pour 5 en 2003 et de 1 pour 10 en 1941. Cette évolution est la conséquence directe du vieillissement de la population. Le contexte de rareté de main-d'œuvre est en voie de devenir un nouveau paradigme permanent du marché du travail.



Les effets sur les employeurs de Gatineau

Un grand nombre d'entrepreneurs gatinois voient leurs employés quitter au profit de grands employeurs de la région, notamment l'administration fédérale. Les propriétaires de PME peuvent venir à développer une mauvaise perception de la qualité de leur lieu d'emploi et des postes offerts au sein de leur entreprise, ce qui cause un frein au développement de leur marque employeur. Cette marque employeur est la clé pour attirer de nouveaux employés, ce qui est critique dans un contexte de rareté de main-d'œuvre.

Un défi constant pour les propriétaires de PME, mais qui devient d'autant plus difficile avec la rareté est le manque de compétences techniques et théoriques quant à la gestion optimale des ressources humaines. Que ce soit la rédaction de politiques internes ou pour la conception d'une échelle salariale adaptée, l'entrepreneur peut souvent se résoudre à l'improvisation ou à l'inaction. De plus, les plus petites entreprises n'ont pas la masse critique pour justifier l'embauche d'une ressource dédiée et spécialisée en RH.

Les petits employeurs qui opèrent à effectifs réduits sont doublement pénalisés puisqu'il est plus complexe pour eux de s'absenter de leurs entreprises le temps de se former davantage, ni consacrer du temps à la planification ou à la mise en place de solutions possibles. Ils sont aussi trop occupés par l'état de leurs ressources humaines pour déployer les énergies au développement de leurs entreprises.

La rareté de main-d'œuvre est assurément un frein à la croissance des entreprises, notamment à l'exportation. Nous l'avons entre autres remarqué dans le cadre d'un projet réalisé par Export Outaouais, axé sur l'accompagnement soutenu d'entreprises du secteur du bois dans le développement de marchés hors Québec. Malgré l'intérêt marqué et la volonté

de plusieurs entreprises de ce secteur, les effectifs restreints ne leur permettent pas de libérer des ressources dédiées à la planification d'un projet d'une telle envergure ou même d'accroître leur production pour suffire à la demande de ces nouveaux clients potentiels.

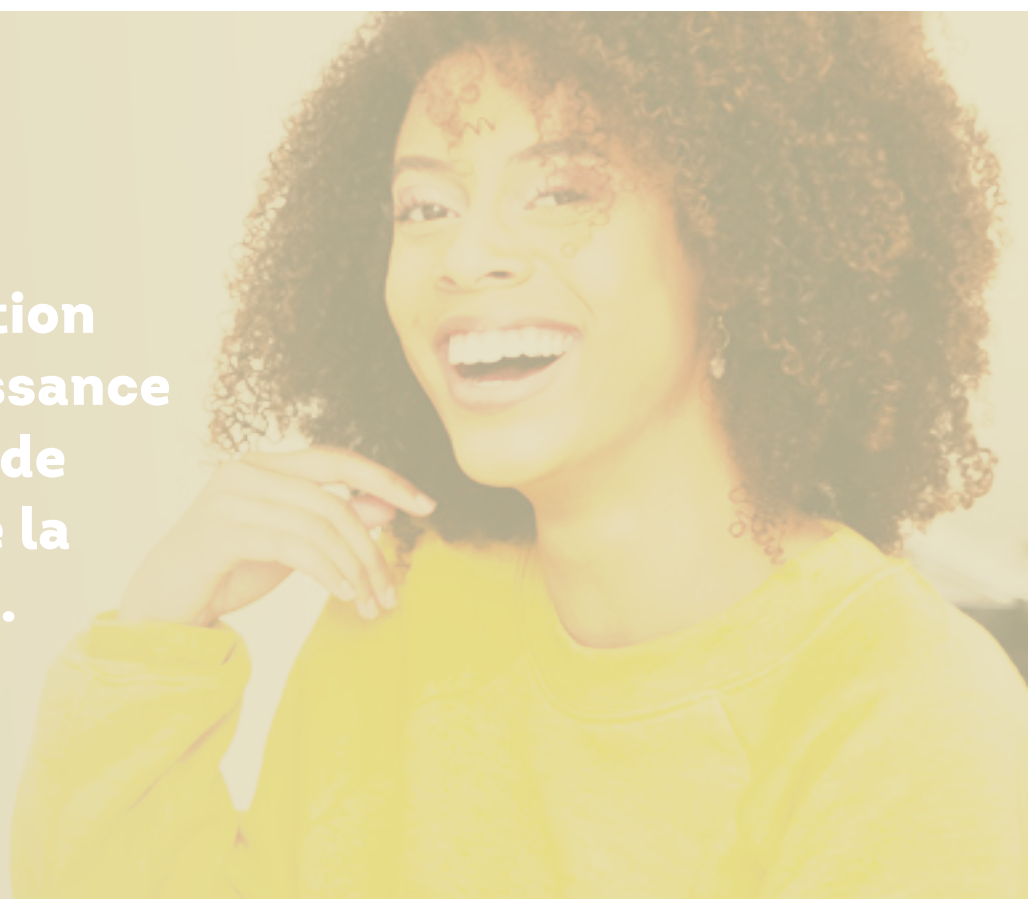
Nouvelle approche pour les employeurs

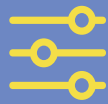
Le marché du travail s'est transformé vers une dynamique où les employeurs doivent se concurrencer pour attirer l'expertise pertinente à leur entreprise. Maintenant, le nouvel adage veut que ce soient les travailleurs qui choisissent leur emploi. Les employeurs doivent dorénavant approcher les employés (potentiels et existants) comme des clients que l'on souhaite attirer et fidéliser.

Plusieurs employeurs viennent à vendre une expérience-employé et la livrer durant l'entièreté du séjour de l'employé en entreprise. Cette expérience tient compte du profil diversifié des travailleurs en 2021, tant sur le plan culturel (national, générationnel ou selon le mode de vie) que celui de leur disponibilité (familial, études ou autres priorités personnelles).

La flexibilité, la communication et la reconnaissance sont les bases de la rétention de la main-d'œuvre. Cette rétention prend tout son sens dans ce nouveau paradigme de rareté de main-d'œuvre.

**La flexibilité,
la communication
et la reconnaissance
sont les bases de
la rétention de la
main-d'oeuvre.**





GROUPE SPÉCIFIQUES D'EMPLOYÉS



La Chambre de commerce de Gatineau est souvent interpellée afin de mieux comprendre spécifiquement trois groupes spécifiques de travailleurs ou candidats. Il y a celui des millénariaux (13 à 34 ans), celui des travailleurs expérimentés (50 ans et plus) et finalement, celui des travailleurs à recruter à l'étranger.



Il est à noter que la main-d'œuvre gatinoise peut-être segmentée selon plusieurs autres regroupements. Nous pouvons identifier, à titre d'exemple, les femmes, les nouveaux arrivants, les autochtones, les personnes handicapées ou les personnes judiciairisées. Les spécificités en matière de travail de ces groupes ne seront cependant pas traitées dans le cadre de ce guide.

Les millénariaux

Les jeunes qui intègrent le marché du travail au cours des prochaines années pourront combler 54 % des emplois disponibles². Il s'agit donc du plus important bassin de travailleurs disponibles pour les employeurs de Gatineau.

Gatineau se démarque pour son indice de remplacement de la main-d'œuvre élevé, à 96. Celui-ci est de loin supérieur à toutes les autres MRC, et n'a franchi le point d'équilibre de 100 qu'en 2016.³

Le forum RÉ-V (2019) organisé par le Pôle de l'enseignement supérieur de l'Outaouais portant sur l'expérience étudiante et les emplois de l'avenir pour la génération des millénariaux a mis en lumière les éléments suivants à considérer pour les employeurs :

- * Les PME de la région de l'Outaouais ont recours à un bassin de jeunes, d'une moyenne d'âge de 41 ans (Statistique Canada).
- * On rapporte que la motivation principale au travail pour les millénariaux est soit la rémunération ou l'équilibre vie professionnelle et personnelle. La protection de l'environnement est un élément d'importance pour eux.

Il s'agit du plus important bassin de travailleurs disponibles pour les employeurs de Gatineau

² Stratégie nationale sur la main-d'œuvre 2018-2023, Gouvernement du Québec, page 15

³ Observatoire du développement en Outaouais, État de situation socioéconomique, Emploi et main-d'œuvre, page 14

- * L'entreprise doit repenser ses façons de faire dans son approche d'employeur face aux jeunes travailleurs. Il faut modifier l'organisation du travail et des fonctions internes pour arrimer les compétences avec les besoins des travailleurs, dont celui de la diversité des tâches/des fonctions. Les employeurs doivent permettre une flexibilité à l'égard des horaires de travail afin de ne pas brimer la capacité des jeunes de travailler tout en poursuivant leurs études. De plus, le télétravail est un avantage à considérer. L'employeur doit également considérer que la plupart des millénariaux ne resteront pas dans la même entreprise pour toute leur carrière, certains y seront au plus un an, d'autres quelques années.
- * Par ailleurs, considérant la fragilité mentale, l'anxiété étant répandue, il est important de bien les accompagner vers des services professionnels et d'être plus délicat dans l'approche à la rétroaction au rendement.

- * Les jeunes veulent aussi être des intrapreneurs et participer au développement de projets et de l'entreprise. Les entreprises doivent donc les sonder/consulter pour mieux comprendre leurs attentes face au partage des décisions et des orientations. Finalement, dans leur parcours, il est important de souligner leurs bons coups en misant sur un programme de reconnaissance.
- * Cette génération désire avoir accès aux réseaux sociaux sur les lieux de travail. Pour plusieurs, ce sont des outils de travail efficaces qui permettent de gérer des liens professionnels. Cet accès peut également aider à créer l'engagement au travail.

Le fascicule «**25 tendances de recrutement**» réalisé dans le cadre du projet RÉ-V du Pôle de l'enseignement supérieur de l'Outaouais se trouve en annexe.



Travailleurs expérimentés

Près des trois quarts des travailleurs de l'Outaouais (74 %) résident à Gatineau. Parmi ce groupe, le nombre de travailleurs de 25 à 34 ans et de 34 à 45 ans reste à peu près au même niveau depuis 2008, tandis que le groupe des 45 à 54 ans a connu un recul notable (- 3 834). À l'inverse, le groupe des 55 à 64 ans affiche une hausse importante de 7 008 travailleurs en 10 ans.⁴

Le 9 avril 2019 se tenait à Gatineau le forum « Marché du travail : Misons sur les 50 ans et + ». Cette activité a permis de mieux comprendre le contexte lié à la main-d'œuvre de 50 ans et plus. Le maintien et le retour au travail de ces travailleurs sont des clés pour les entreprises de Gatineau qui ont besoin de main-d'œuvre.

Lors du forum, on y a appris que les PME de Gatineau ont un avantage puisque les employés du gouvernement fédéral peuvent prendre leur retraite dès 55 ans et que ceux-ci sont intéressés en grand nombre à continuer de travailler. Pour plusieurs, un retour complet ou partiel sur le marché du travail représente une opportunité de briser l'isolement ou de stimulation personnelle.

Ce que recherchent plusieurs travailleurs âgés : moins de responsabilités, un horaire réduit et flexible dont pour la période estivale ou hivernale et un contexte permettant la socialisation.

Parmi les avantages de l'intégration de la diversité, notez que pour certaines entreprises comme les White Birch – Papier Masson, les travailleurs plus jeunes se sentent plus en sécurité de pouvoir travailler avec les plus âgés. Un autre avantage du retour au travail est que les travailleurs âgés sont ponctuels et heureux d'y être chaque jour, ce qui a un effet d'entraînement sur les autres employés.

Selon les recherches menées par Martine Lagacé de l'Université d'Ottawa, les travailleurs âgés doivent côtoyer les plus jeunes (et plus vieux) dans des comités ou quarts de travail pour assurer un transfert de compétences et pour améliorer la rétention de l'ensemble de travailleurs.

De plus, il y aurait pour les travailleurs expérimentés une différence plus notable au niveau des besoins et attentes quant à leur participation active au marché du travail : les hommes priorisent le salaire tandis que les femmes priorisent la flexibilité.⁵

⁴ Observatoire du développement en Outaouais, État de situation socioéconomique, Emploi et main-d'œuvre, page 14

⁵ Fédération des chambres de commerce du Québec, Les travailleurs expérimentés : un potentiel sous-exploité, page 15, 21 novembre 2018.

Recrutement international

Vous peinez à trouver des employés. Votre entreprise veut embaucher des travailleurs dans un autre pays? Il existe plusieurs statuts envisageables permettant le recrutement international. Il y a trois (3) grands types d'«immigrants»; ceux qui sont déjà ici, ceux qui peuvent emménager pour quelques années ou saisons et ceux qui peuvent s'établir pour de bon.

Les travailleurs nouvellement immigrés à Gatineau connaissent un taux de chômage à peine plus élevé que celui de l'ensemble de la population active. Alors plusieurs se tournent vers les travailleurs nouvellement immigrés à Montréal, là où le taux d'occupation est plus bas. La meilleure manière d'entrer en contact avec les travailleurs immigrés à Montréal est de communiquer avec le Service d'intégration travail Outaouais (SITO). Le SITO coordonne les efforts de régionalisation : ils se rendent à Montréal régulièrement pour rencontrer les immigrants et partager avec eux les opportunités d'emplois à Gatineau.

Un autre type de travailleur provenant de l'étranger qui est déjà ici est le «pvtiste». Il s'agit de citoyens d'autres pays qui remportent des loteries permettant d'obtenir un permis de vacances-travail (PVT) d'une durée de 24 mois. Ceux-ci sont libres de travailler, ou non, autant d'heures que n'importe qui et n'importe où. Ils peuvent être à Gatineau aujourd'hui et à Whistler le lendemain. La meilleure manière de trouver des pvtistes serait via les groupes Facebook ou en contactant une Alliance française locale et d'autres groupes similaires selon les pays d'origine.

Le deuxième groupe « d'immigrants » est composé de ceux qui veulent s'installer ici de manière permanente. On fait ainsi principalement référence aux immigrants économiques, de futurs résidents permanents ou citoyens.

La meilleure manière d'entrer en contact avec les travailleurs immigrés à Montréal est de communiquer avec le Service d'intégration travail Outaouais (SITO)

Les travailleurs étrangers temporaires

Le troisième groupe d'immigrants est principalement composé de travailleurs étrangers temporaires (TET). Le TET est un statut de type «fermé» puisque le travailleur est lié à l'employeur qui a fait les démarches pendant toute la période de sa présence au pays.

Les démarches sont différentes s'il s'agit de postes à haut salaire, postes à bas salaires ou travailleurs agricoles. Pour les postes à haut salaire, plus de 23,08 \$/heure⁶, un contrat peut être d'une durée maximale de 3 ans. Un contrat pour un poste à bas salaire a une limite d'un an.

⁶ En date de la rédaction du guide, mars 2021.

Un contrat de TET peut être renouvelé jusqu'à 3 fois



Un contrat de TET peut être renouvelé jusqu'à 3 fois, mais à chaque fois, l'employeur doit démontrer qu'il prend des mesures pour réduire son recours à l'embauche de travailleurs étrangers. Parmi ces démarches, il y a l'emploi de travailleurs locaux, la formation de la main-d'œuvre, l'automatisation des tâches ou la réorganisation du travail.

À l'exception des entreprises de moins de 10 employés, le recours à des TET ne peut pas dépasser 10 % du nombre total d'employés.

Au niveau des responsabilités, l'employeur doit acquitter les différents frais gouvernementaux (approximativement 1500 \$ par employé), payer le billet d'avion et s'assurer de la disponibilité d'un logement convenable.

Avant de recruter un travailleur à l'étranger, l'offre d'emploi doit être affichée localement pendant un minimum de 4 semaines sur au moins 3 plateformes, dont le guichet d'emploi du gouvernement canadien. Ensuite, les délais pour les démarches administratives pour l'embauche d'un TET sont de 6 à 10 mois.

Des conseillers en immigration reconnus par le gouvernement québécois peuvent vous aider au niveau des étapes administratives et certains peuvent même soutenir le recrutement et l'accueil. Consultez le site web de la CCG pour des références (<https://ccgatineau.ca/maindoeuvre>)

Pour avoir plus d'informations sur le processus d'immigration et sur les responsabilités des employeurs, communiquez avec le ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion en remplissant le formulaire de prise de rendez-vous : <https://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/fr/employeurs/demande-en-ligne.php>



EXPÉRIENCE EMPLOYÉ



Que faire afin de garder vos employés heureux et productifs ? C'est la question à laquelle cette section répond. Pour commencer, utilisez les valeurs de votre entreprise afin de modeler les différentes solutions à votre image.



Cycle de vie d'un employé

Tous les employés passent à travers différentes étapes lors de leur séjour dans une entreprise. À chacune de ces étapes, les employés réfléchissent à leur satisfaction par rapport à leur situation professionnelle. Cette fiche va permettre aux employeurs de mieux comprendre ce que cherchent les travailleurs. De plus, ça va permettre à ces premiers de structurer et évaluer leur expérience-employé.

Étapes

L'arrivée en entreprise

L'arrivée en entreprise débute dès le premier contact humain entre un employé en entreprise et un candidat. L'exemple le plus commun est la préentrevue par téléphone. Il faut s'assurer que le candidat est enthousiaste face à l'entrevue.

L'entrevue (ou les entrevues, c'est à votre choix) est la première occasion qu'ont le candidat et l'employeur à apprendre à se connaître. Il faut que l'employeur vende son expérience-employé au même titre que le candidat vend son expertise.

En bref :

Pour toutes les entreprises

Pour tous les employés

Rappel :

Un employé peut postuler et passer l'entrevue sans nécessairement vouloir accepter le poste. Bien vendre son expérience-employé peut faire changer les intentions ambiguës de certains candidats idéaux.

L'intégration formelle est le premier moment crucial afin de fidéliser un nouvel employé. Les nombreuses bonnes pratiques sont expliquées dans la fiche suivante.

La valorisation

L'employé s'est intégré à l'entreprise et développe une autonomie. Il faut s'assurer de valoriser les efforts de l'employé de façon personnalisée. L'un des avantages d'une PME est que tous peuvent bien apprendre à se connaître. La valorisation peut donc venir de tous les niveaux de l'entreprise, si le climat de travail et l'expérience-employé y sont favorables.

Le style de gestion est à la racine des pratiques de valorisation. Cependant, la valorisation va au-delà de la rétroaction. Afin de bien responsabiliser les employés, il est important de les consulter en amont d'un projet. Ils ont un mélange d'expertises et d'expériences unique, il faut en profiter.

Afin de bien personnaliser les pratiques de valorisation, il faut connaître comment chaque employé aime se faire valoriser.

Attention :

Bien que la valorisation puisse être personnalisée, il faut s'assurer de maintenir un sentiment d'équité et de justice.

L'évolution en entreprise

L'évolution en entreprise comprend les opportunités de carrière ainsi que le développement des habiletés, tant existantes que nouvelles.

Une opportunité de carrière est n'importe quel mouvement de personnel en entreprise.

Un mouvement vertical est une promotion tandis qu'un mouvement latéral peut être considéré comme un changement de vocation.

- * La promotion traditionnelle est bien connue. L'employé postule à un poste avec de plus grandes responsabilités et une rémunération plus alléchante.
- * Un changement de vocation amène l'employé à s'épanouir dans un autre champ d'intérêt, ce qui le fidélise encore plus. Ces changements de vocation peuvent être organisés et structurés si les employés ont un plan de carrière défini.



**Un changement
de vocation amène
l'employé à
s'épanouir dans
un autre champ
d'intérêt, ce qui
le fidélise
encore plus.**

Le départ de l'entreprise

L'entrevue de départ est une pratique souvent oubliée. Elle s'avère un excellent outil afin de garder une expérience-employé distincte. La dernière fiche de ce module portera sur les bonnes pratiques de façon détaillée.

Le dernier souvenir que l'employé a de l'entreprise a un impact direct sur la réputation de l'entreprise. Selon Randstad, les opinions des amis et de la famille sont est le deuxième facteur le plus déterminant sur le choix d'entreprise d'un candidat⁷.

⁷ Rapport national Randstad 2019 - Marque employeur p. 31

Notes :

Ce modèle d'étapes de vie d'un employé peut permettre d'identifier les causes d'une baisse du taux de rendement d'un employé. S'il y a une dissonance entre les désirs d'un employé et ce que l'entreprise peut offrir, ça mène à un désengagement au travail. On peut donc avoir une discussion honnête seul avec l'employé et réévaluer (ou rédiger) son plan de carrière.

Les travaux de recherche de la professeure Martine Lagacé de l'Université d'Ottawa ont permis de constater que les jeunes sur le marché du travail occupent un emploi pour une période moyenne de 18 mois. Les entrepreneurs doivent donc adapter les postes et créer des parcours d'intégration rapide à la productivité des nouveaux employés.

Le bouche-à-oreille est le deuxième facteur le plus déterminant sur le choix d'entreprise d'un candidat.



**Un jeune employé
reste en poste
en moyenne
18 mois**





Plan d'intégration

L'employé qui intègre une nouvelle entreprise prend en moyenne quatre jours pour décider s'il veut rester à long terme dans un milieu de travail. Bien que la définition de « long terme » *semble changer avec les nouvelles générations d'employés, l'importance d'une bonne intégration reste primordiale afin de garder une bonne relation avec chaque individu qui a un séjour dans votre entreprise.* Votre intégration de l'employé déterminera son inclusion au sein de votre entreprise.

Intégration

Avant l'arrivée de l'employé ;

Communiquer à l'employé les détails de son arrivée (heure, lieu ou porte, le nom du responsable de son accueil), les équipements personnels à apporter si applicable (bottes de construction, ceinture de serveur) et les documents nécessaires pour le traitement de la paie (numéro d'assurance sociale, chèque spécimen).

Tout l'équipement nécessaire aux tâches de l'employé est installé (Ordinateur, suite Microsoft Office, bureau, téléphone, bon nom associé à l'adresse courriel, etc.)

La date d'entrée en poste du nouvel employé est connue de tous les employés impliqués.

En bref :

Pour toutes les entreprises

Un employé visé

Plusieurs heures la semaine avant l'arrivée et de 1 à 4 jours à la suite de l'arrivée du nouvel employé

Ressources financières : Dépenses moyennes selon l'équipement fourni par l'employeur.

Chaque employé faisant partie de l'intégration (Gestionnaire du nouvel employé, collègue immédiat, etc.) sait quand il rencontre le nouvel employé.

- * Une rencontre apparaît dans leur calendrier électronique, si applicable.
- * Le nouvel employé a aussi accès à ces rencontres avec sa nouvelle adresse courriel.

À l'arrivée de l'employé

Il se fait accueillir à l'entrée

- * Préférentiellement par quelqu'un avec qui l'employé va avoir un contact fréquent lors de l'intégration et dans ses tâches.

Tour du lieu de travail en commençant par le bureau de l'employé

- * Laisser l'employé s'installer avant de repartir
- * Rencontrer les différents employés de l'entreprise et brève discussion avec chacun d'eux
- * Portes de sorties, cuisine, salle à manger, toilettes, etc.

L'employé prend en moyenne quatre jours pour décider s'il veut rester à long terme dans un milieu de travail

Première rencontre

Doit couvrir l'entièreté du guide de l'employé.

- * C'est une occasion de laisser l'employé s'exprimer et poser des questions sur le fonctionnement de l'entreprise.
- * Établir des standards et attentes claires vis-à-vis des tâches et responsabilités
- * C'est une chance de spécifier certaines pratiques plus informelles au travail, d'en apprendre plus sur le nouvel employé, la charge de travail, lui parler de l'équipe de travail, etc.

Deuxième rencontre (Savoir et savoir-faire) :

Couvrir la description de tâches plus en profondeur et les outils de travail

- * Guidé par un employé expérimenté. Il doit s'assurer que le nouvel employé comprend et est capable d'exécuter les tâches.
- * Passer au travers des outils (grille Excel commune, caisse enregistreuse, programmes informatiques, etc.)
- * Priorisation des tâches (du plus urgent au moins pressant) et le nombre de temps alloué en moyenne pour chacune des tâches.
- * Répondre à toutes les questions de l'employé
- * Offrir des pistes de solutions et des personnes-ressources au besoin.
- * Note leadership : Rappeler que ses tâches représentent son impact dans la vision de l'entreprise et l'importance de chacun des employés et des tâches pour le fonctionnement de l'entreprise.

Alléger l'intégration avec des activités entre les rencontres

Capsules vidéo sur l'entreprise et ses processus ou ses outils

Jeux d'apprentissage

- * Jeu-questionnaire sur la santé et sécurité au travail
- * Jeu de mémoire sur les collègues rencontrés et leur rôle
- * Identifier les emplacements importants sur une carte du bureau

Pause-café avec un collègue qui a de l'entregent

Pause dîner avec des collègues

Activité de *team building* à la fin de la première semaine de l'employé

Rencontre de fin de journée

Guidée par l'entrepreneur ou le gestionnaire immédiat

Le nouvel employé doit s'exprimer sur ses premières impressions, inquiétudes, bons coups, questions, etc.

Gestionnaire doit rassurer l'employé au besoin, et apporter une rétroaction constructive sur la première journée de travail

Motiver l'employé pour la suite

Notes :

L'intégration ne s'arrête pas après le processus formel et la première journée. Une rencontre informelle prévue après une semaine rassure l'employé et vous assure de sa compréhension des tâches et de ses performances. Une rencontre après un mois suite à l'intégration assure une belle transition vers l'évaluation de rendement formelle. Certains utilisent la règle du 3-3-3 pour les suivis : après 3 jours, 3 semaines et 3 mois.

Il n'est pas nécessaire de tout faire en une journée. Le processus d'intégration peut s'étaler sur plusieurs jours.



Apporter une rétroaction constructive sur la première journée de travail





Guide de l'employé

Le guide de l'employé, ou manuel, est un document interne qui est remis à chaque employé lors de son intégration. On peut retrouver dans le guide une variété d'obligations, de consignes et d'informations sur l'entreprise et la vie au travail. Certains employeurs demandent aux employés de signer ce guide afin de confirmer l'avoir lu et compris.

**Cette attention
au détail valorisera
directement le nouvel
employé et crée un
sentiment d'inclusion.**

En bref

Pour toutes les entreprises

Pour tous les employés

Guide de l'employé

Détail Québec offre un gabarit gratuit que vous pouvez suivre facilement et modifier à votre guise.

Les premières pages doivent contenir :

Un mot de bienvenue où l'on s'adresse directement à l'employé. Cette attention au détail valorisera directement le nouvel employé et créera un sentiment d'inclusion.

Un bref historique de l'entreprise ainsi que la mission, la vision et les valeurs. C'est l'occasion de définir votre marque employeur. De plus, vous pouvez bonifier cette section en mentionnant l'importance du rôle du nouvel employé.

Une révision de l'horaire d'intégration.

- * Prévoir les rencontres : avec qui, quand, les sujets traités, etc.

Un résumé du climat de travail désiré par l'employeur et les règles de confidentialité.

- * Il est important que le tout soit aligné avec les valeurs de l'entreprise.
- * Utilisation de l'équipement de travail, tenue vestimentaire
- * Offrir des pistes de solutions si éventuellement un employé vit une situation difficile au travail (ressources internes ou externes).
- * Les bonnes pratiques de communication à l'intérieur de l'entreprise (annonce de retards, télétravail, etc.). Si nécessaire, spécifiez les consignes quant à l'utilisation du logo lors de publication sur les réseaux sociaux.
- * Spécifiez l'affichage en tant qu'employé de votre entreprise et le mode de conduite sur les médias sociaux lorsqu'il est affiché comme votre employé.
- * Le fonctionnement interne propre à votre entreprise.

Une fois établi, on aborde les conditions de travail. Les éléments suivants doivent être inclus :

Le salaire horaire et une possibilité d'augmentation

- * Une possibilité d'augmentations va motiver l'employé à rester en poste.
- * Les informations particulières sur la paie (fréquence, mode de versement, etc.)

Les heures ;

- * Totales de l'employé (ex : 40 heures / semaine pour un employé à temps plein)
- * D'ouverture (ex. : le commerce est ouvert de 8 h à 22 h)
- * De quarts de travail (ex. : 7 h à 15 h, 9 h à 17 h, 16 h à 22 h, etc.)
- * Les pauses
- * Comment enregistrer les heures travaillées

Les congés

Avantages sociaux

- * Les avantages tangibles, tel le stationnement gratuit, rembourser l'essence, rembourser les frais de cellulaire, les REER, les assurances, etc.

Santé et sécurité au travail

- * Règles générales
- * Responsabilités de l'employeur
- * Responsabilités de l'employé
- * Les secouristes en milieu de travail



Expérience télétravail

Bien qu'en 2020 le télétravail soit devenu obligatoire pour plusieurs, ça reste un outil qui a des avantages clairs. Cette fiche identifie quelques astuces qui vont vous permettre de maximiser la productivité de tous les employés, même les plus réticents au télétravail.

En bref

Pour les entreprises de toutes tailles qui permettent le télétravail

Pour tous les employés qui ont accès au télétravail

Nécessite une à deux heures par jour, selon le contexte

Ressources financières : minimales avec économies pour entreprise à long terme, mais peut varier selon les mesures choisies par l'entreprise

Communication
Leadership et gestion
Mobilisation

Astuces

Communication :

Rencontre d'équipe le matin ou l'après-midi

- * Revue de faits saillants et développements sur les dossiers des employés
- * Partager les bons coups des employés
- * Tour de table où les employés parlent des projets en cours
- * S'assurer que les employés interagissent durant la rencontre

Rencontres individuelles avec les employés (relatif au nombre d'employés)

- * Accent sur la santé mentale et physique : faire preuve de compréhension et offre de support à l'employé.
- * Indiquer régulièrement à vos employés que vous êtes disponible s'ils veulent vous parler de situations préoccupantes
- * Assurez-vous de vérifier régulièrement s'ils sont fonctionnels et leur état d'esprit.

Leadership et gestion :

Gestion par résultat :

- * Établir des objectifs clairs dans un délai réalisable.

Vous adapter à vos employés :

- * Vous adapter à leur horaire et réalité lors de rencontres individuelles.
- * Trouver ce qui les motive et ce qui nuit à leur productivité/enthousiasme.
- * Écouter les inquiétudes et accepter les moments de démotivation. Encourager et motiver l'employé dans ses tâches.

Miser sur leur bien-être :

- * Fournir des ressources d'aide à la santé physique et mentale
- * Événements sociaux virtuels (style 5 à 7).
- * S'assurer que leur espace de travail est ergonomique. Les employés en télétravail sont assujettis à la Loi sur la santé et sécurité au travail et la Loi sur les accidents de travail et maladies professionnelles.



**Partagez les
bons coups
des employés**

Mobilisation

Espace et charge de travail :

- * Encourager les employés à aménager une salle de travail organisée.
- * Fournir les outils nécessaires à leur travail.
- * Avoir un plan de travail électronique accessible par vous et l'employé.
- * Avoir un gestionnaire de tâche pour améliorer la gestion des priorités et l'encadrement des tâches.

Limiter les distractions :

- * S'assurer que l'employé travaille dans un endroit tranquille
- * Définir des blocs de travail clair (contrairement à se laisser distraire par les tâches quotidiennes à la maison).
- * Rester professionnel

Mieux-être

- * Encourager les employés à prendre de vraies pauses
- * Prendre le temps de dîner
- * Sortir dehors
- * Faire de l'exercice

Notes :

Ces astuces sont adaptées à un contexte où toute l'équipe est en télétravail. Elles peuvent être utilisées lorsqu'un ou plusieurs employés sont en télétravail régulièrement.

Ex. : Si seulement un ou deux employés sont en télétravail, prioriser la rencontre individuelle au lieu d'une rencontre d'équipe quotidienne.

Même dans un contexte où seulement quelques employés sont en télétravail, ils doivent être invités aux réunions d'équipe ainsi qu'aux activités sociales.





Valorisation quotidienne

La valorisation quotidienne est le meilleur moyen de reconnaître les employés au niveau personnel. Un employé valorisé en tant qu'individu sera beaucoup plus confortable, créatif et productif. De plus, ça ajoute à votre marque employeur, qui mène éventuellement à une meilleure attraction de candidats.

En bref :

Pour les entreprises de toutes tailles

Pour tous les employés en entreprise

L'énergie minime, mais constante

Ressources financières : presque nulles

Les langages d'appréciation au travail:

Les paroles valorisantes

Ça consiste à communiquer un message positif à un employé en utilisant des mots-clés. Ces mots-clés doivent être importants pour la personne à qui l'on s'adresse.

Il ne faut pas se limiter à la valorisation du savoir ou du savoir-faire. Complimenter le savoir-être valorise l'employé en tant qu'être humain.

Un employé valorisé en tant qu'individu sera beaucoup plus confortable, créatif et productif



**Complimenter le
savoir-être valorise
l'employé en tant
qu'être humain.**

Le temps de qualité

Prendre le temps d'avoir une conversation franche où l'on s'accorde toute son attention. Il faut éliminer les distractions, mais aussi faire preuve d'écoute active.

Les activités de groupe style *team building*

Les services rendus

Il s'agit d'aider l'employé avec quelque chose (ex : une tâche).

Règles d'or :

- * Se respecter soi-même ainsi que nos limites personnelles
- * Demander avant d'aider
- * Adapter sa méthode de travail à la manière de la personne que vous aidez.
- * Terminer cette tâche.
- * Être authentique et positif lorsque l'on offre de l'aide.

Les cadeaux tangibles

Offrir un objet qui n'est pas nécessairement dispendieux. C'est un puissant message de remerciement.

Règles d'or :

- * Il faut s'assurer que la personne récipiendaire valorise les cadeaux tangibles.
- * Personnaliser le cadeau selon l'intérêt de la personne.

Suggestions :

Lié au travail

Consulter les employés sur les décisions de l'entreprise.

- * Ils vont se sentir impliqués dans le projet.
- * Ils vont être attachés à la mission de l'entreprise.
- * Ils seront moins réticents au changement
- * Leur expertise (professionnelle ou même personnelle) peut vous aider en tant qu'employeur.

Écoute active

- * Écouter les employés lorsqu'ils partagent des inquiétudes, remarques, etc.
- * Reformuler leurs propos afin de montrer que vous avez bien compris.
- * Rassurer et soutenir l'employé dans ses propos.
- * Proposer des pistes de solutions.
- * Aller en amont : ne pas attendre qu'un employé vienne vous voir. Aller leur demander.

Faites preuve de flexibilité

- * Permettre un réarrangement des heures (ex. : L'employé doit maintenant porter ses enfants à l'école le matin et les chercher le soir une semaine sur deux).
- * Permettre le télétravail, si possible (ex. : L'enfant est malade le matin même et l'employé doit rester à la maison).

Lié aux personnes :

- * Saluer les employés
- * Remercier les employés régulièrement
- * Discuter des plans de fin de semaine
- * Mentionner leur contribution sur un projet lors d'une réunion de groupe ou seul à seul
- * Écrire des petits mots de remerciements
- * Souligner les anniversaires
- * Des attentions personnelles (ex. : apporter son café préféré)
- * Surprendre les employés (ex. : laisser les employés partir plus tôt un vendredi)

Notes :

Les employés ont des préférences de valorisation différentes. Vous devez les connaître et les respecter.

Ex. : Un employé qui préfère être remercié directement (face à face, courriel, etc.) que publiquement.

Il ne faut pas oublier l'équité et éviter que les attentions soient prises pour du favoritisme auprès des autres employés.

La valorisation des employés est une chose quotidienne.

Favorisez les discussions individuelles.

C'est le meilleur moyen de bien connaître vos employés, donc de savoir comment leur faire plaisir et les valoriser.



Plan de la relève et évolution de l'entreprise

Le plan de relève est le fruit d'une analyse du potentiel de vos employés. Ça permet de former les employés idéaux pour vos postes haut placés. Ça vous aide avec la croissance de votre entreprise en fidélisant certains employés. De plus, le plan de relève réduit les coûts totaux liés à engager et intégrer un nouvel employé. Intégrer un plan de relève auprès d'un de vos employés le fidélise et le motive. Comprendre les processus et le fonctionnement d'une entreprise prend du temps et entraîne des frais importants en formation, le plan de relève est un bon outil.

En bref :

Pour les entreprises de 10 employés et plus

Vise 2 ou 3 employés, mais dépend du nombre de postes haut placés en entreprise

Demande un effort plus important au début, lors de la sélection d'employés « clés » et des postes essentiels. L'effort réduit considérablement lorsque les employés sont sélectionnés et le plan est mis en marche.

Ex. : 2 à 3 heures par semaine pendant les 6 mois

Ressources financières : Les coûts les plus importants sont au niveau de la formation externe, si vous y faites appel. Vous allez économiser beaucoup en frais d'embauche à long terme.

Étapes

Répertorier les employés et leurs responsabilités :

Créer une liste de tous les employés, leurs relations hiérarchiques et leurs responsabilités principales;

Déterminer les employés de gestion ou de haut niveau qui sont à risque de quitter au cours des 5 à 10 prochaines années (départs à la retraite ou autre);

Identifier les postes et responsabilités principales dans 5 à 10 ans qui nécessiteront une embauche ou promotion;

Identifier ses employés actuels qui ont le potentiel d'avoir une promotion pour l'un de ces postes.

Évaluer le potentiel des employés à promouvoir :

Lister toutes les habiletés et connaissances nécessaires à un poste (savoir, savoir-faire, savoir-être);

Déterminer les éléments forts, à travailler ou manquants chez les employés clés.

Proposer un plan aux employés ciblés :

Rencontrer individuellement les employés;

Discuter de leur engagement au sein de l'entreprise et de leur désir d'implication à long terme et d'avancement dans l'entreprise;

Les informer de ta volonté d'investir dans leur coaching et leur formation pour leur bien-être et celui de l'entreprise;

Décider ensemble des rencontres à venir et des formations à suivre.

Mettre en œuvre le plan individualisé :

Développer un plan de perfectionnement individuel pour chaque employé ciblé;

Communiquer avec les services gouvernementaux pour l'aide à développer des plans de formation.

De plus, le plan de relève réduit les coûts totaux liés à engager et intégrer un nouvel employé.



Évaluer le progrès des employés

Vérifier de temps en temps comment l'employé se sent dans son nouveau cheminement. Utiliser un calendrier ou un échéancier pour suivre les dates de rencontre ;

Vérifier si son rendement dans son poste actuel s'est amélioré grâce au plan personnalisé ou si le rendement est diminué à cause d'une surcharge de tâches et de formation ;

Discuter avec l'employé pour comprendre ce qu'il apprend dans ses formations et la valeur ajoutée sur ses habiletés.

Commencer les promotions

Sans changer de poste, voir si l'employé peut prendre de nouvelles responsabilités qui vont dans le sens du poste à long terme ;

Mettre à jour les objectifs de l'employé en fonction des nouvelles responsabilités ;

Faire un suivi sur les formations et l'apprentissage et vérifier la motivation de votre employé.

Notes :

Les employés ont des aspirations professionnelles différentes.

La responsabilisation des employés va au-delà des tâches du poste. Lors de l'évaluation de rendement et tout le long de l'année, rappelez à vos employés que leur développement est leur propre projet.

Offrez-leur des opportunités de se démarquer et de progresser (nouveau projet, formation, etc.) et laissez-les vous impressionner par leurs capacités.

Le favoritisme est nuisible à moyen et long terme. Ne sacrifiez pas le sentiment d'équité dans votre entreprise au prix du traitement privilégié de certains employés de relève. Tous les employés sont importants, peu importe leur poste.

Pièges à éviter lors d'un premier pitch à un employé-clé :

Les promesses (ex. : dans 5 ans tu es directeur, les promesses salariales, créer un sentiment de supériorité sur les autres employés)

Mal expliquer vos attentes envers l'employé

Ne pas avoir de plan clair

Profitez de l'avantage dont vous disposez en PME afin de bien connaître vos employés, leurs désirs et aspirations.





Plan de formation interne et compétences organisationnelles

Un plan de formation interne vient structurer les apprentissages d'un ou plusieurs employés à coûts moindres. En utilisant les ressources (humaines, matérielles, etc.) que vous avez déjà en entreprise, vous allez améliorer la performance de vos employés. La formation qui en découle est adaptée directement à votre entreprise.

Étapes

Identifier un besoin de formation et établir ses objectifs

Nouveaux employés ou employés ayant besoin de rehausser leurs connaissances et habiletés.

Le sujet de la formation

* Détermine le bassin de formés ainsi que le choix de formateur

En bref :

Pour les entreprises à 5 employés et plus

Pour tous les employés en entreprise

Nécessite environ 2 à 5 heures par semaine pour une durée de 3 à 6 mois

Ressources financières : Relatif aux formations choisies et au temps investi

Combien d'employés devraient participer ?

* Peut-on se permettre d'avoir plusieurs employés qui cessent de travailler pour se faire former ?

Quels sont les résultats désirés ?

Identifier les ressources internes

Humaines

- * Qui dans l'entreprise a les capacités pour être formateur ?
- * Est-ce que sa charge de travail permet du temps alloué à la formation ?
- * Qui est intéressé ?

Matérielles

- * Salle adéquate
- * Ordinateurs (dans un contexte à distance)
- * Outils

Financières

- * Peut-on payer le formateur et les employés pour a période de la formation ?
- * Quel est le budget total de la formation ?

Choisir les futurs formateurs internes

Avoir leur consentement

Présenter l'offre comme une marque de confiance

- * Nécessite les connaissances et habiletés appropriées
- * Évaluer ses habiletés en communication

En utilisant les ressources que vous avez déjà en entreprise, vous allez améliorer la performance de vos employés

Former les formateurs

Faire appel à une ressource externe

- * Peut être financé partiellement par les services gouvernementaux

Couvrir plusieurs aspects

- * Comment construire le contenu
- * Comprendre l'auditoire (les motivations, niveaux de savoir, etc.)
- * Les meilleurs moyens pédagogiques pour le type de formation
- * Bonnes pratiques en cas de difficulté

Construction du contenu

Rester aligné avec l'objectif de la formation

Système d'évaluation et de suivi

Suite à la formation :

- * Appréciation de la formation (contenu, rythme, exercices, formateur, etc.)

Un mois après la formation :

- * Évaluation de la performance des employés suite à la formation
- * Est-ce que les employés formés atteignent les objectifs établis au début ?
- * Est-ce qu'il y a un changement dans le climat de travail ?

Notes :

Former le formateur apporte des bénéfices à court, moyen et long terme. C'est un coût unique qui permet à l'employé de faire des formations au besoin.

Un manque de formation mène à un manque de productivité, qui peut mener à un climat de travail moins que sain. Il faut donc évaluer l'impact de la formation sur le climat de travail.



Climat de travail et mobilisation des employés

Le climat de travail se caractérise par le sentiment ressenti par les employés en milieu de travail. C'est par le respect de vos valeurs d'entreprise et une équité réelle que vous allez entretenir un milieu de travail sain, où les employés sont performants et mobilisés.

En bref :

Toutes les entreprises

Tous les employés de l'entreprise

Effort minime, entretenu par tous

Ressources financières minimales ou nulles

Climat de travail

Communication efficace et esprit d'équipe

Encourager les discussions directes dans un contexte informel

Rester dans le positif et le constructif

Dans un contexte de télétravail, un système de messagerie instantanée est une bonne option.

Maintenir de bonnes relations interpersonnelles

Équité et justice ; au-delà du salaire

Les employés doivent se sentir égaux les uns des autres

- * Les évaluations de rendement sont basées sur des critères équivalents
- * Le favoritisme est inexistant, même avec un plan de relève

Lorsqu'un employé perçoit une injustice :

- * Vous devez immédiatement adresser la situation et parler directement avec l'employé
- * Il faut être transparent lorsque l'on justifie une situation et lorsque l'on doit la rectifier

Bâtir une réunion constructive

Déterminer le type de rencontre :

- * Informative : On informe les invités sur un sujet donné
- * Consultative : On fait appel à l'expertise des invités sur un sujet donné
- * Décisionnelle : Toutes les parties prenantes échangent pour arriver à un consensus.

Choisir et connaître les invités :

On choisit les invités selon la présence de l'un ou l'autre des facteurs suivants :

- * Ils sont concernés par le sujet.
- * Ils contribuent par leur expertise.

Le respect de vos valeurs d'entreprise et une équité réelle; la recette gagnante pour un milieu de travail sain.

Être un meneur efficace

Pour être efficace, il faut que le meneur tienne en compte les facteurs suivants. Chaque facteur nécessite de la préparation.

Le contenu :

- * Faire des résumés de ce qui a été dit
- * Prendre des notes
- * Poser les bonnes questions

Le climat :

- * Faciliter la discussion, surtout avec les gens plus timides.
- * Freiner les personnes qui prennent trop de place.
- * S'assurer que la discussion reste objective et non émotive.

La procédure :

Contrôler le déroulement

Ordre du jour clair

Indiquer chaque point à l'ordre du jour.

Soit en tant que :

- * Point d'information
- * Point de consultation
- * Point de décision

Proposer une méthode particulière pour atteindre les objectifs.

Exemple : On cherche à consulter trois employés sur un sujet donné. On annonce sur l'ordre du jour que ce se fera en tour de table.

Autres bonnes pratiques

Donner les bons coups des employés et les réalisations de l'entreprise

Trouver des pistes de solutions pour des problèmes qui sont survenus dans l'entreprise ou les tâches quotidiennes

Écouter et mettre en place certaines solutions proposées, si possible

Mobilisation

La mobilisation représente le niveau de motivation et d'engagement de vos employés envers votre entreprise. Vos employés mobilisés sont les meilleurs ambassadeurs pour votre entreprise, ils feront tout en leur pouvoir pour faire réussir l'entreprise. Cette fiche précise les quatre aspects nécessaires à la mobilisation.



Aspects à intégrer

Autonomie

La microgestion est morte et enterrée. Les employés cherchent à être responsabilisés une fois à l'aise dans le poste. Mais aussi, vous devez être à l'aise dans la délégation. Lâcher prise sur la méthode utilisée par l'employé. Bâtir une confiance envers l'employé. Responsabiliser les employés en misant sur une gestion par objectifs. Pour maximiser leur potentiel et leur productivité, suivez le modèle S.M.A.R.T. : des cibles spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes, établies dans le temps

Compétence

L'employé doit se sentir compétent dans son poste. Pour y arriver, un processus de formation interne ou faire appel aux nombreuses subventions vient soutenir les employés dans leur développement. L'investissement que vous mettez dans la formation de vos employés leur montre l'engagement que vous avez envers eux.

Des échéanciers clairs ainsi que des suivis réguliers avec vos employés vont vous aider à voir si un employé est à l'aise dans son poste.



**La microgestion
est morte et
enterrée.
Les employés
cherchent à être
responsabilisés**





Le respect de vos valeurs d'entreprise et une équité réelle; la recette gagnante pour un milieu de travail sain.

Affiliation sociale

L'employé a besoin de s'associer à un groupe. En ce sens, respecter les valeurs de l'entreprise en milieu de travail et assurer que les personnalités s'amalgament nourrit l'affiliation sociale des employés.

C'est votre responsabilité d'observer les tendances de groupe dans votre entreprise. Un employé qualifié va surpasser vos attentes s'il a un sentiment d'appartenance à son équipe.

Adhésion

Vos employés doivent croire à la mission de votre entreprise et en vos valeurs. C'est un aspect qui doit être abordé dès la première entrevue.

Pourquoi est-ce qu'il veut travailler dans votre entreprise ?

Adhérer à votre mission, c'est trouver un sens à son travail et aux tâches quotidiennes. C'est un excellent atout pour votre marque employeur, car l'employé va promouvoir la mission lorsqu'il parle de son travail.

Notes :

Tout comme la valorisation informelle, assurer la santé du climat de travail est une tâche quotidienne.

Vos employés mobilisés seront votre meilleur atout dans l'entreprise et refléteront vos valeurs et votre mission auprès des autres employés, mais aussi auprès de vos clients, vos fournisseurs, vos partenaires, etc.

Fiches connexes :

Valorisation quotidienne

Plan de formation interne



Création d'un comité social

Un comité social est un regroupement d'employés qui a pour but de planifier et organiser des activités en entreprise. Une vie sociale stimulante ajoute beaucoup à une marque employeur, les candidats sentiront votre esprit d'équipe et votre souci du bien-être de vos employés.

Le comité social permet de garder le pouls sur la santé mentale des employés.

En bref :

Pour les entreprises de plus de 5 employés

Tous les employés en entreprise

Combien d'énergie pendant quelle période à quelle fréquence

Ex. : 2 heures par semaine pendant 6 mois

Ressources financières : Minimales au départ, mais peut varier selon les activités organisées



**Responsabiliser
les employés du
côté plus plaisant
au travail permet
de les valoriser
quotidiennement**



Étapes

Approcher les employés et les sonder sur leur intérêt à participer et les activités qui les intéressent.

Organiser la première rencontre avec les employés qui ont manifesté leur intérêt.

Assurer une bonne représentation de chaque département de l'entreprise

Ex. : Une personne des ventes, une personne de marketing, une personne des ressources humaines, etc.

Établir des règles et attentes claires avec le comité.

Ex. : La direction et le comité doivent s'entendre sur l'activité choisie, le budget, la date, l'heure de début, etc.

Mandater le comité à organiser une activité et faire des suivis

Ex. : Party de Noël du bureau

Les suivis peuvent être irréguliers. Simplement, gardez la porte ouverte aux membres du comité qui ont des questions.

Notes :

Le comité social permet de garder le pouls sur la santé mentale des employés.

Consulter les leaders du comité sur l'état des employés

Quels sont les commentaires et frustrations qui ressortent le plus?

Le comité peut être mandaté à organiser des activités de *team building* selon les intérêts réels des employés.

Responsabiliser les employés du côté plus plaisant au travail permet de les valoriser quotidiennement.



Favoriser l'activité physique

L'activité physique au bureau facilite plusieurs aspects de la performance en entreprise.

Un temps pour se changer les idées et bouger aide à la productivité. Faire du sport en groupe améliore ou maintient la cohésion et l'esprit d'équipe. Montrer que vous êtes soucieux de la santé physique et mentale de vos employés améliore votre marque employeur.

Idées défis

Défis vélos, course/marche

Calculer le nombre de KM parcouru lors d'une période donnée

Ex. : 1 mois

Peut se faire à toutes heures de la journée

Le matin avant le bureau, en se rendant au bureau, sur l'heure du midi, en retournant à la maison le soir, une fois arrivé, etc.

En bref :

Pour les entreprises de 5 employés et plus

Tous les employés en entreprise

Peu d'énergie sur une période constante ou plus d'énergie sur une courte période (style défi)

Ressources financières : relative à l'activité ou le programme mis en place

Garder une trace du progrès de chaque employé participant

- * Télécharger une application gratuite
- * Publier les distances parcourues/résultats
- * Photos d'après-entraînement



Faire participer les employés

Autres idées

Aménager une salle d'entraînement au bureau
Payer une partie ou l'entièreté des frais d'abonnements à un gymnase
Rembourser les frais d'achats de vélo (si c'est le mode de transport privilégié de l'employé)

Entrainement de groupe le midi

- * Libérer le temps nécessaire pour se changer avant, et la douche après
- * Prendre les présences avant l'entraînement
- * Payer le dîner à la fin du mois (célébration)

Octobre sobre

- * Ne se limite pas à l'alcool
- * Cannabis, cigarette, desserts, malbouffe, etc.
- * Sensibiliser les employés sur les effets positifs de la sobriété sur la santé

Campagne de financement

- * Faire participer les employés à un défi déjà existant ou créer la vôtre.
- * Encourager les employés à amasser des fonds pour une cause

Notes

Responsabiliser les employés à trouver des activités physiques intéressantes pour l'entreprise

Ajouter ces défis aux tâches du comité social

En tant que leader en entreprise, vous devez non seulement montrer votre soutien, mais idéalement participer aux défis.

Faites attention à la compétition malsaine. Il faut encourager les employés à participer tout en respectant le refus des autres de participer.

Faire appel à un professionnel en kinésiologie
Monter un filet de volley-ball sur le terrain de l'entreprise

Offrir de l'équipement d'entraînement (poids et haltères, *punching bag*, ballon de basket, etc.) aux employés comme cadeau de Noël.



Évaluation de rendement

L'évaluation de rendement vous permet de garder le pouls de la performance de vos employés de façon individuelle. Lorsque bien utilisée, cette pratique dresse un portrait de votre climat de travail et des bons et moins bons coups de l'entreprise. C'est pourquoi la fréquence de rencontres d'évaluation de rendement aux 3 mois est beaucoup plus bénéfique qu'une fois par an pour donner une rétroaction constante et mesurer les changements.

La cohérence et l'objectivité sont les facteurs principaux à respecter.

En bref :

Pour les entreprises de toutes tailles

Pour tous les employés en entreprise

Nécessite un effort minime, mais constant, tout au long de l'année. La réunion avec l'employé dure environ une heure.

Ex. : Garder des notes sur les bons et moins bons coups de chaque employé

Ressources financières : Les coûts sont minimes si vous créez vos gabarits d'évaluation vous-même.

Principes à intégrer

Baser l'évaluation sur la description de tâches, les habiletés, les connaissances, l'attitude de l'employé et les outils.

Est-ce que toutes les tâches sont bien faites chaque fois ?

Est-ce que l'employé a les habiletés pour faire toutes les tâches ?

- * Est-ce que l'employé a tous les outils à sa disposition pour faire son travail efficacement ?
- * Quelles sont les connaissances de l'employé sur son travail, son impact dans l'entreprise ?

Comment l'employé se comporte-t-il avec :

- * Les clients
- * Ses collègues
- * Le patron
- * Autres au besoin

Inciter la discussion avec l'employé

Une baisse de performance peut être un symptôme d'un plus gros problème

- * Climat de travail, charge de travail, causes personnelles, etc.

Laisser l'employé s'exprimer sur sa situation professionnelle (ou personnelle au besoin).

- * L'employé risque de vous proposer (directement ou indirectement) des solutions

Établir des objectifs :

Personnaliser les objectifs individuels

- * L'évaluation de rendement est la référence
- * Discuter avec l'employé d'avenues possibles, nouveaux outils, nouvelles méthodes de travail, etc.

Inclure les forces et défis de l'employé

- * Forces : Maintien du rendement, attribuer plus de responsabilités, etc.
- * Défis : Utiliser des ressources d'aide (formation, mentorat, etc.), suivis sur leur utilisation, repriorisation des tâches, etc.

Utiliser le modèle S.M.A.R.T.

- * Spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et déterminé dans le temps
- * Prévoir les suivis (2 semaines, 1 mois)

Responsabiliser l'employé sur son développement

- * S'assurer que l'employé est d'accord avec les nouveaux objectifs
- * S'assurer que l'employé est confiant face à l'atteinte de ces objectifs

Notes :

Honnêteté sans décourager :

Une règle d'or : Pour chaque aspect négatif ou à améliorer, il faut deux aspects positifs. Ça va aider à construire votre entrevue, mais aussi à s'assurer que l'employé ne soit pas désengagé et démotivé.

Montrer que vous lui faites confiance :

Simplement lui rappeler l'importance de son poste et de son développement. Souligner son potentiel.

L'évaluation de chaque employé doit être équitable.

Un manque d'équité mène inévitablement à un détachement envers l'entreprise.

La cohérence et l'objectivité sont les facteurs principaux à respecter.

Garder un climat d'ouverture pour votre rencontre



Reconnaissance des années de service

La reconnaissance des années de service est un excellent moyen de marier les avantages sociaux et la valorisation. Elle améliore votre marque employeur en attirant des candidats qui voudront rester, tout en fidélisant les employés déjà en entreprise. Assurez-vous, toutefois, d'être équitable dans vos choix de reconnaissance, car les employés se souviendront des reconnaissances offertes aux autres et attendront la leur.

En bref :

Pour les entreprises de toutes tailles, âgées de plus d'un an

Pour les employés ayant un an ou plus d'ancienneté

Nécessite peu d'énergie sur une période constante

**Ressources financières :
Dépend de l'approche que vous choisissez.**

Comment débiter

Consulter les employés sur ce qu'ils aimeraient avoir en guise de reconnaissance.

Certains employés aiment se faire valoriser publiquement (discours, applaudissements, etc.) et d'autres préfèrent une approche plus discrète.

Certains employés vont préférer une certaine récompense plutôt qu'une autre. Il faut accumuler le plus d'information possible.

Le produit final doit être adaptable aux préférences de chacun. C'est un bon moyen de donner des récompenses équivalentes, sans donner la même chose.

Basez-vous sur les valeurs de votre entreprise.

Les valeurs de votre entreprise, jumelées aux suggestions des employés, vont vous permettre de vous démarquer en tant qu'employeur.

Grader les récompenses de façon équivalente

Ex. : Vous pouvez donner une augmentation salariale d'un certain pourcentage. Il faut simplement maintenir l'équité en attribuant le même pourcentage pour le même nombre d'années de service.

Ce n'est pas obligé d'être une augmentation salariale. Ce peut être un cadeau d'un magasin que votre employé aime.

Les récompenses augmentent en valeur avec les années d'ancienneté.

- * C'est à vous de juger les années spécifiques où les employés ont droit à une récompense.
- * Attention, un écart trop grand peut nuire à la fidélisation des employés.

Lier l'impact de l'employé en entreprise à la récompense.

Que ce soit en groupe ou seul à seul, noter le progrès professionnel et personnel que l'employé a fait durant la période de temps donné.

Souligner que l'employé mérite cette récompense, qu'elle n'est pas que donnée.

Consulter les employés sur ce qu'ils aimeraient avoir en guise de reconnaissance.



Les valeurs de votre entreprise jumelées aux suggestions des employés, vont vous permettre de vous démarquer





Entrevue et planification de départ

L'entrevue de départ sert principalement à recevoir des commentaires constructifs sur le séjour de l'employé en entreprise. Elle aide à élaborer des pistes d'amélioration, mais aussi à maintenir de bonnes relations avec l'employé qui part. Cependant, il est nécessaire de bien planifier le transfert des tâches en attendant l'embauche d'un autre employé.

Entrevue

Il n'y a pas de structure parfaite pour une entrevue de départ. Cependant, les thèmes suivants vont vous permettre de retirer le plus de bénéfices.

En bref :

Pour les entreprises de toute taille

Pour tous les employés en entreprise

Quelques heures lors des deux dernières semaines de l'employé

Ex. : 2 heures pour l'entrevue et 6 heures pour la planification

Ressources financières : Relatif aux tâches et responsabilités transmises avant le départ de l'employé

Retour sur le séjour :

Les projets réalisés et leurs impacts.

Les bons côtés/qualités de l'employé (initiative, connaissances, sens de l'humour).

Garder la discussion légère et échanger

Le départ :

Raisons du départ

À quand remonte la décision de quitter ?

Depuis quand cherchez-vous un autre emploi ?

Vers où ?

Quelle poste ?

Est-ce que votre travail était valorisant ?

Sentez-vous que vous vous êtes développé dans votre emploi ?

Soutien au travail :

Aviez-vous les bonnes ressources pour accomplir le travail ?

Est-ce que les attentes étaient claires ?

Vous sentiez-vous écouté par votre patron ?

Aviez-vous les bons outils pour faire votre travail ?

L'organisation

Bons points

Mauvais points

Climat avec les collègues

Solutions ?

Si l'opportunité se présente, pensez-vous revenir travailler ici ?

Transfert des tâches

Qui serait le plus apte à couvrir vos tâches suite à votre départ ?

Quelles sont les priorités ?

Quelles sont de bonnes pratiques ?

Quels outils à utiliser ?

Souligner le départ par une célébration avec les collègues va laisser un bon souvenir chez l'employé, ce qui améliore votre marque employeur.



Transfert

Les deux dernières semaines d'un employé devraient être dédiées à achever le plus de tâches possible (lorsque l'on travaille sur un projet en particulier), mais aussi d'accompagner la personne qui héritera de ses tâches après son départ. Si vous n'avez pas encore trouvé de remplacement, assurez-vous de bien répartir les tâches pour ne pas créer une surcharge.

Prévoir un plan de transition entre l'employé qui quitte et celui qui le remplace ou celui qui hérite des tâches.

- * S'assurer que toutes les parties sont à l'aise avec l'horaire prévu.
- * Redéfinir la description de tâches de l'héritier.
- * S'assurer que l'héritier est à l'aise avec sa nouvelle description de tâche et de nouvelles priorités.
- * Prévoir une date de fin approximative et la respecter dans la mesure du possible.
- * S'assurer que la nouvelle description de poste est alignée avec la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise.
- * Prévoir des réunions entre les parties avec des objectifs clairs.

Afficher le poste nouvellement vacant.

- * Respecter le droit de l'employé d'annoncer publiquement et à ses collègues son départ avant d'afficher le poste.
- * Le poste peut être affiché même lors des deux dernières semaines de l'employé.

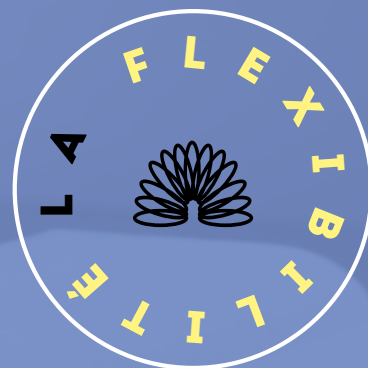
Notes :

Il faut s'assurer de montrer le même intérêt envers les employés tout au long de leur parcours en entreprise, pas juste à la fin.

Si le départ est lié au travail (surcharge de travail, climat instable, etc.), les autres employés devraient être sondés. Est-ce qu'ils pensent la même chose ? Si oui, vous devez trouver des solutions et mettre en marche un plan d'action.

Souligner le départ par une célébration avec les collègues va laisser un bon souvenir chez l'employé, ce qui améliore votre marque employeur. Il est conseillé de demander ses préférences à l'employé qui quitte.





La flexibilité

Ces ajouts sont des petites suggestions qui vont vous permettre de garder vos employés heureux tout en attirant des candidats enthousiastes. Ils vous donnent de la flexibilité tout en donnant le choix aux employés d'être compensés selon leurs préférences.

Suggestions :

Pour une meilleure conciliation travail-famille, étude, vie privée, etc.

Télétravail

Heures comprimées

Ex. : Travailler plus de temps (8 h au lieu de 7 h) du lundi au jeudi et avoir l'après-midi de congé le vendredi

En bref :

Pour les entreprises de toutes tailles

Pour tous les employés en entreprise

Nécessite peu d'énergie sur une période constante

Ressources financières : minime avec économie pour entreprise à long terme

Flexibilité à l'horaire

Options d'heures d'arrivée au bureau.

Temps alloué à l'entraînement le midi, en échange de rester plus tard au bureau

Permettre la reprise des heures de travail au besoin.

Ex. : Suite à un rendez-vous médical en fin d'avant-midi.

Compenser les heures supplémentaires en heures de congé

Permettre des journées de congé payé à des fins de bénévolat



AVANTAGES SOCIAUX





Avantages sociaux Petites attentions

Ces ajouts sont des petites suggestions qui vont vous permettre de garder vos employés heureux tout en attirant des candidats enthousiastes. Ils vous donnent de la flexibilité tout en donnant le choix aux employés d'être compensés selon leurs préférences.

Ces avantages viennent bonifier ce qui est déjà implanté dans votre entreprise.

En bref :

Pour les entreprises de toutes tailles

Pour tous les employés en entreprise

Nécessite peu d'énergie sur une période constante

Ressources financières : minime avec économie pour l'entreprise à long terme

Suggestions :

Compenser l'utilisation de certains effets personnels

Les frais de cellulaire

L'essence pour les déplacements nécessaires au travail

Stationnement gratuit

Fournir certains effets

Payer le café : Machine et grains au bureau

Fournir des collations sur demande

Ex. : Machine à popcorn, Slush Puppy, etc.

Notes :

Ces avantages viennent bonifier ce qui est déjà implanté dans votre entreprise.

Vous gardez votre droit de gérance. Vous devez discuter avec vos employés s'ils demandent un avantage proposé au point 1.

N'hésitez pas à sortir du lot. Il y a beaucoup de place pour la créativité. Bien qu'il soit préférable de consulter les employés, vous pouvez toujours les surprendre avec des options trouvées en 3.





Régime d'assurances, contribution au RÉER

Au-delà du salaire, les entrepreneurs de PME peuvent investir dans la sécurité de leurs employés d'autres façons et ont certaines obligations de ce côté. Les régimes d'assurance collective, les contributions au RÉER et les options d'achats de parts sont une pratique saine et attrayante pour les futurs candidats. Ils améliorent votre image de marque employeur.

En bref :

Pour les entreprises de 20 employés ou plus

Pour tous les employés en entreprise

Les régimes d'assurance collective, les contributions au RÉER et les options d'achats de parts sont une pratique saine et attrayante pour les futurs candidats

Bonnes pratiques avant l'implantation :

Évaluer les coûts de programmes disponibles

Obtenir plusieurs soumissions de différents services

Sonder les employés sur leurs intérêts et préférences

Discussions individuelles des besoins

Garder la discussion ouverte, sans mentionner un avantage en particulier.

Consensus collectif

Compiler les réponses de chacun

Prise de décision

Assurance collective

L'assurance collective est un programme d'assurance personnelle qui permet de protéger vos employés ainsi que leurs conjoints et personnes à charge des conséquences financières d'une maladie, d'un accident, d'une absence prolongée ou d'un décès.

Dépense pour employeur et pour les employés (prélevé directement sur la paie) ; ça leur donne un sentiment de sécurité face aux imprévus de la vie.

La Fédération des chambres de commerce du Québec offre son propre régime d'assurance collective à tous les membres de leur Chambre locale.



Donne à vos employés un sentiment de sécurité face aux imprévus

Cotisation au RÉER

Depuis 2012, les cotisations des employeurs aux RÉER des employés sont non imposables. Les employés se voient donc attribuer l'entièreté de la cotisation sans déductions.

Il existe plusieurs sortes de RÉER que vous pouvez instaurer en entreprise :

RÉER collectif : Le RÉER collectif est comme un regroupement de RÉER individuels pour lesquels les prélèvements sont faits directement sur la paie de l'employé. Il s'agit d'un RÉER plus facile à gérer pour l'employé comme il sort directement de sa paie. C'est l'employeur qui détermine qui cotise au RÉER collectif de son entreprise. L'employeur peut décider d'investir dans le RÉER de ses employés en versant lui aussi une cotisation dans les RÉER des employés. Ils sont généralement plus souples.

RVER : Si votre entreprise compte plus de 5 employés et que vous n'offrez pas un autre type d'épargne, consultez vos obligations concernant le RVER. C'est un régime volontaire d'épargne retraite. Les employés ne sont pas obligés de cotiser au RVER et les employeurs peuvent en offrir plus qu'un. Les employés peuvent cotiser de leur RVER directement à partir de leur paie et l'employeur n'a aucune obligation concernant des versements. Il est toutefois obligé de l'offrir à l'ensemble des employés de son entreprise dans un certain délai. Les employés peuvent par la suite se retirer du régime. Le RVER comporte certaines contraintes que les autres programmes n'ont pas. L'employeur doit consulter les RVER enregistrés auprès de Retraite Québec pour faire son choix.

RÉER+ : Ce type de programme offre l'avantage des RÉER, mais il donne également accès à des crédits d'impôt totalisant 30% du montant cotisé (avec certaines limitations). Le montant maximal de crédits d'impôt est de 5 000\$ par an.

Choisissez un programme de RÉER qui convient à vos besoins d'entreprise et prenez le temps de faire le tour des programmes avant de vous décider.

Options d'achats de parts d'entreprise

Certaines entreprises offrent la possibilité à ses employés d'obtenir des options d'achats de parts dans l'entreprise. C'est une pratique qui fidélise les employés : ceux-ci mettront tout en œuvre pour la réussite de l'entreprise.

Notes :

Il est important de mettre en place un régime d'option d'achats qui convient à votre entreprise. Consultez votre conseiller juridique pour la mettre en place.



POSITIONNEMENT SOCIAL DE L'ENTREPRISE





Actions environnementales de l'entreprise

La population en général est beaucoup plus sensibilisée aux enjeux environnementaux qu'auparavant. Les candidats vont être plus attirés par les entreprises qui ont des pratiques durables. En ajoutant des pratiques environnementales à votre marque employeur, vous allez non seulement aider l'environnement, mais aussi attirer et fidéliser les candidats et employés.

Les candidats vont être plus attirés par les entreprises qui ont des pratiques durables

En bref :

Pour toutes les entreprises

Tous les employés en entreprise

Dépendamment, l'effort peut être minime sur une longue période, ou plus intense sur une plus courte période (style défi).

Ressources financières : Dépend des actions mises en place. Elles peuvent être peu coûteuses comme elles peuvent l'être plus.

Actions peu dispendieuses

Trier les déchets

- * Poubelles
- * Recyclage
- * Compost, si possible

Fermer les appareils électriques après la journée

Lumières

Ordinateurs

Appareils de cuisine

- * Machine à café

Baisser le chauffage

Planter des méthodes de travail vertes

Limiter l'utilisation du papier

Permettre le télétravail

Encourager l'utilisation de transports écologiques

- * Transport en commun
- * Vélo, marche, etc.
- * Covoiturage

Utiliser les pratiques environnementales comme critère en partenariat.

Lorsque vient le temps de choisir un partenaire d'affaires, on priorise une entreprise durable.

Consommer de la nourriture locale lors d'activités d'équipe

Limiter le nombre d'endroits où vous commandez

Activités défis

Réduction de déchets

Ex. : limiter les commandes pour dîner

- * Commander localement
- * Consommer des produits locaux
- Ex. : Utilisation de pots et ustensiles réutilisables



Actions plus dispendieuses :

Calculer son empreinte écologique

- * Plusieurs agences offrent ce service
- * Est nécessaire afin d'établir des objectifs de réduction clairs

Compenser financièrement les employés qui utilisent un transport durable et qui ne nécessitent pas d'espace de stationnement sur le terrain de l'employeur

- * Payer la carte d'autobus
- * Rembourser une partie du prix d'essence pour les covoitureurs
- * Aménager un espace pour entreposer les vélos

Réaménager les bureaux et équipements

- * Rénover selon les normes environnementales
- * Faire appel à un partenaire ou contracteur écoresponsable
- * Acheter de l'équipement de travail assemblé localement

Fidéliser les cyclistes et joggeurs

- * Aménager un vestiaire avec douches
- * Aménager une salle pour entreposer les vélos

Fiches connexes :

Favoriser l'activité physique



Compenser financièrement les employés qui utilisent un transport durable





Initiatives communautaires

L'initiative communautaire met votre entreprise au premier plan dans votre communauté. En intégrant cette pratique à votre marque employeur, vous fidélisez vos employés à leur région, mais aussi à votre entreprise. Ils se sentent accomplis à tous les niveaux, et ce, grâce à votre initiative. Votre implication dans votre communauté ou dans des causes affecte positivement vos employés et votre image de marque employeur.

Il faut que l'enjeu choisi soit aligné avec la vision de l'entreprise.

En bref :

Pour les entreprises de toutes tailles

Tous les employés en entreprise qui sont intéressés

Demande un certain temps et niveau d'énergie pour une période donnée
Ex. : 4-5 heures par semaine pendant 1 mois

Ressources financières : Minime mais peut augmenter dépendamment de l'envergure des initiatives

Étapes et bonnes pratiques :

Sonder les employés sur les enjeux régionaux, provinciaux et nationaux qui leur tiennent à cœur.

Certains employés peuvent déjà donner du temps ou de l'argent pour une œuvre communautaire. S'ils refusent de participer, c'est correct.

Trouver un ou deux enjeux au maximum et créer un comité d'employés

Noter quel employé montre le plus d'enthousiasme. Le responsabiliser avec des tâches particulières le fidélisera.

Il faut que l'enjeu choisi soit aligné avec la vision de l'entreprise. Quel est l'impact que vous désirez avoir sur votre communauté ?

Communiquer avec un ou plusieurs organismes qui œuvrent dans cet enjeu et établir un partenariat.

Garder une communication ouverte entre les organismes, vous et le comité. Ça va permettre d'orienter les réunions et de trouver des activités intéressantes à faire.

Sensibiliser non seulement vos employés, mais votre communauté avec un plan de communication efficace.

Fournir de la nourriture et des breuvages lors des rencontres.

Notes :

Compenser les employés qui investissent du temps dans la cause

Ajuster la charge de travail des employés impliqués lors de périodes clés (proche d'un événement)

Rappel : Sonder les employés crée des attentes. Il faut faire attention et s'assurer de livrer.





MARQUE EMPLOYEUR



La marque employeur englobe l'entièreté des mesures mises en place dont vous traitez vos employés. Elle sert à vous démarquer aux yeux des candidats potentiels. Une meilleure marque employeur vous permet d'attirer et garder de meilleurs employés. Tout comme l'expérience-employé, la marque employeur commence par le respect des valeurs d'entreprise que vous avez établies.



Marketing en ressources humaines

Utiliser des stratégies de marketing afin de promouvoir le milieu de travail que vous offrez est un excellent moyen d'attirer des candidats. Les candidats qui vous ressemblent vont connaître votre entreprise, vos valeurs et voudront travailler chez vous. Cette fiche propose un gabarit de plan d'action en marketing RH.

Étapes

Analyse et positionnement

Déterminer qui dans votre entreprise va vous aider dans ce projet.

Mesurer votre attraction

- * Définir les postes disponibles.
- * Définir où ces postes sont présentement affichés.
- * Évaluer le nombre de candidats qui postulent.

Quelles sont les valeurs de l'entreprise ?

- * Elles sont la ligne directrice de votre positionnement et stratégie de publication
- * Aide à déterminer le profil d'employé idéal

Revoir l'image de l'entreprise (au besoin)

Redessiner le logo

Positionner l'entreprise

Définir les réalités actuelles des postes.

Définir les avantages sociaux/facteurs de rétention qui sont présentement donnés aux employés.

Lesquels voulez-vous promouvoir le plus ?
En ordre d'importance.

Définir le portrait de l'employé idéal pour l'organisation.

Déterminer le budget

Évaluer les prix :

- * Publicités web
- * Campagnes de recrutement
- * Modification du site web

Canaux de communication

Site d'entreprise attrayant

- * Page « Carrières » accessible au même titre que votre offre de service.
- * Cette page doit promouvoir les avantages listés à l'étape 1.
- * Ajouter des affichages de postes
- * Inviter les gens à envoyer leur CV, même si ce n'est pas pour un poste spécifique.
- * Créer et partager votre propre infolettre

Réseaux sociaux

- * LinkedIn : Votre entreprise a un profil à jour et actif.
- * Présence sur toutes les plateformes (pages d'entreprise, publications régulières, groupes d'entrepreneurs, etc.)
- * Publier régulièrement selon le contenu que vous désirez promouvoir (témoignages, projets, nouvel employé, etc.)

Autres médiums

- * Présence publicitaire dans l'infolettre d'une autre entreprise
- * Présence aux multiples événements de la Chambre de commerce de Gatineau
- * Présence active aux foires d'emploi

Notes :

Le marketing des RH, c'est attirer des candidats correspondant à vos valeurs et votre vision.

Promouvoir ce que vous avez à offrir actuellement. Vos employés vont pouvoir valider vos propos auprès des nouveaux employés.



Description de poste, offre d'emploi et affichage de poste

Assouplir les attentes au niveau des compétences recherchées /simplifier les critères d'embauche

- * miser davantage sur le savoir-être. Le savoir-faire s'apprend avec la formation.

(Accorder l'importance aux valeurs et attitudes [savoir-être])

Description de poste : Document interne de nature exhaustive qui détaille toutes les tâches sous la responsabilité du détenteur.

C'est un outil qui sert directement l'employeur :

- * Structurer les tâches de tous les employés et éviter le dédoublement
- * Mesurer le rendement
- * Etc.

Devrait être présentée aux candidats lors de l'entrevue afin d'alimenter la discussion.

Offre d'emploi : C'est une invitation à établir une relation entre l'entreprise et un candidat potentiel. C'est une occasion de se présenter sous son meilleur angle tout en annonçant les critères d'un candidat idéal. L'offre devrait se trouver sur le site web de l'entreprise ou sur les différents babillards d'emploi.

Miser davantage sur le savoir-être. Le savoir-faire s'apprend avec la formation

Accrocher

Il faut stimuler une émotion chez le candidat potentiel. Pour y arriver, l'affiche peut comprendre les éléments suivants :

- * La mission et la vision de l'entreprise
- * Les valeurs de l'entreprise
- * Le savoir-être du candidat idéal (pour que le lecteur se reconnaisse)

Informier

- * Résumer les tâches et responsabilités principales. Il faut être sommaire et clair.
- * Quelles sont les compétences recherchées pour le poste.
- * Autres éléments nécessaires à l'embauche.
Ex. : Doit avoir un permis de conduire valide.

Les atouts

Ex. : De l'expérience dans le service à la clientèle pour un poste de conseiller à l'accompagnement.

Motiver

Lister les avantages qu'accorde cet emploi et l'entreprise.

- * Flexibilité d'horaire
- * Télétravail
- * Emplacement de l'entreprise
- * Afficher le salaire horaire.

Activer

- * Indiquer clairement comment le lecteur peut postuler.
- * Inviter les candidats à visiter le site web de l'entreprise, assister à des activités, etc.



CONCLUSION





Les principaux signes d'enjeux en gestion des ressources humaines (GRH)

Taux de roulement élevé : identifier le dénominateur commun :

- * Un type de poste spécifique
- * Sous un même gestionnaire
- * Côté un collègue en particulier

Perception d'une baisse de productivité

Fatigue générale

Un employé en particulier

Difficulté à embaucher

Aucun candidat qualifié ne postule

Personne ne postule



Les clés de la GRH réussie

Au moment du recrutement, misez sur le savoir-être et formez vos employés

- Avoir une idée claire des valeurs de l'entreprise et du type de climat de travail idéal : Engager des employés qui reflètent ces valeurs et peuvent alimenter ce climat.
- Augmentez les énergies sur l'intégration (première semaine) et la formation pour rendre opérationnel rapidement
- Assurez-vous que la rétention est bonne avant de mettre trop d'énergie sur le recrutement (éviter d'être une passoire)
- Révisez les tâches pour optimiser le rendement, faire plus avec moins, et améliorer le bonheur au travail
- Flexibilité (horaires, avantages) et communications
- Faire confiance aux consultants et spécialistes en ressources humaines pour vous aider.
- Soyez fier de ce que vous proposez comme emploi et milieu de travail. Personne ne veut travailler longtemps pour quelqu'un qui a les épaules baissées et n'attend le jour avant que tu partes pour le fédéral.
- Intégration planifiée et réussie lors des premiers jours
- Il faut être flexible et mettre du temps dans la formation. Les gens disponibles sont plus éloignés du marché du travail.
- Communications : Soyez discrets, accessibles et proactifs
- Politiques/procédures claires et flexibilité : Oui, mais pour tous, pas juste les nouveaux.
- Changement de comportement : Discuter avec son employé et assurer qu'on vous voit en tant qu'humain, et non supérieur hiérarchique.
- Communiquer les décisions stratégiques de l'entreprise : ça alimente la raison d'être au travail la responsabilisation.
- Maintenir la perception d'équité : Il est bien de personnaliser sa façon de traiter les employés, mais il ne faut pas tomber dans le favoritisme.

25 tendances de recrutement

VALEURS ET HABITUDES

10

87% des 18 à 24 ans jugent important d'évoluer au sein d'une **entreprise qui agit pour un monde meilleur**

Source : Léger, 2019

11

85% des jeunes candidats préfèrent l'entreprise qui offre de l'**avancement et du perfectionnement**

Source : Academos, 2019

12

54% des employés affirment que la gestion de l'**équilibre travail-vie personnelle** est l'un des aspects sur lesquels les entreprises devraient miser

Source : Mercer, 2019

13

79% des dirigeants prévoient que des **pigistes et des travailleurs occasionnels** remplaceront les employés réguliers

Source : Mercer, 2019

14

45% des candidats font leur recherche d'emploi sur leur **téléphone cellulaire**

Source : underconverrecruitment.com, 2019

15

78% des moins de 34 ans utilisent **LinkedIn** pour leur recherche d'emploi

Source : Survey Monkey et The Ladders, 2019

16

332 millions de **candidats internationaux** possibles rien que sur LinkedIn

Source : H3O, 2019

17

71% des utilisateurs actifs mensuels sur **Instagram** ont moins de 35 ans et sont donc sensibles aux publicités payantes

Source : Hootsuite, 2019

18

71% des utilisateurs de **Snapchat** ont moins de 25 ans et carburent aux stories pour voir votre ADN entreprise

Source : Hootsuite, 2019

CONSEILS TENDANCES

19

Mettez en place une zone carrière avec une **section carrière** sur le site web, un volet recrutement dans l'infolettre et un hashtag dédié pour les réseaux sociaux qui porte l'**ADN de l'entreprise**

20

Mettez le cap sur le numérique avec des **systèmes de suivi des candidats, de gestion de l'apprentissage ou de gestion des talents** et osez l'IA

21

Faites preuve de flexibilité avec des **options de travail souples, la liberté et l'équilibre travail-vie** aux dépens des avantages traditionnels

22

Soignez vos employés avec des options de **travail actif** (bureaux debout et balles d'exercice), un horaire flexible pour suivre un cours de yoga pendant l'heure du lunch et l'accès à des conseils professionnels en **santé mentale**

23

Misez sur la diversité avec des **politiques inclusives** favorisant la diversité pour multiplier vos chances d'attirer les nouvelles générations

24

Préférez une immersion rapide avec des événements de **Job Datings**, de **Speed Recruiting**, une foire d'emploi dans vos locaux et osez même la **Gamification** avec les candidats potentiels

25

Soyez vrai car les jeunes candidats ne souhaitent pas travailler pour une organisation superficielle et cherchent une **représentation véritable** de qui vous êtes et de vos convictions afin de s'y identifier.

Information ?

gaumont.mariefrance@gmail.com



25 tendances de recrutement de jeunes candidates et candidats

Conférence offerte par le projet RÉ-V 2030 :
une initiative du Pôle de l'enseignement
supérieur de l'Outaouais

Profil des nouvelles générations

COUP D'ŒIL SUR LES 13 À 34 ANS

50%

des travailleurs canadiens en 2020
seront des **milléniaux** (19 à 34 ans)

Source : Statistique Canada

70%

des étudiants occupent un **emploi**
en **parallèle à leurs études**

Source : Statistique Canada



» Selon une étude du *Pew Research center*, les milléniaux **font passer leurs enfants, leur conjoint et leur prochain avant le travail**

» Selon une étude du *Education Advisory Board*, les moins de 34 ans pourraient changer jusqu'à **20 fois de poste au cours de leur carrière** soit 2 fois plus que les Baby-Boomers

» Selon *Léger*, les moins de 34 ans **valorisent la performance**, mais sont du même coup **plus anxieux** et **plus incertains de leurs aptitudes**.

88%

des Z et des milléniaux définissent la **protection de l'environnement** comme importante et **50%** veulent **changer le monde**

Source : Léger

35%

des jeunes âgés de 13 à 23 **ont leur propre entreprise**

Source : Statistique Canada

94%

des moins de 34 ans **valorisent le fait de faire de l'argent** alors que **66%** d'entre eux cherchent à **réduire leurs dépenses** récurrentes

Source : Léger



» En 2030, les jeunes **interagiront sans doute plus avec le virtuel** que le monde physique et devront gérer leur **e-réputation** démarrée dès le berceau

Source : Mark McCrindle Ph. D. chercheur en sciences sociales

25 tendances de recrutement

PROCESSUS ET MOYENS

1

66% des entreprises dotées de solides **politiques de RH** sont plus susceptibles de générer une croissance annuelle supérieure à 10 %

Source : Banque de développement du Canada, 2018

2

66% des employés cherchent d'abord à **changer de poste à l'interne**.

Source : Survey Monkey et The Ladders, 2019

3

40% des recrutements réussis le sont par **Cooptation** ou recommandation de candidats

Source : Survey Monkey et The Ladders, 2019

4

5 canaux de recrutement sont requis en moyenne pour chaque offre publiée

Source : APEC, 2018

5

75% des employés **font des recherches** approfondies sur un recruteur avant d'émettre une candidature quelconque alors soignez votre réputation

Source : LinkedIn, 2019

6

95% des candidats satisfaits du **processus de recrutement et de l'expérience utilisateur** re-postuleront et **55%** en parleront autour d'eux

Source : Kelly Services USA, 2019

7

94% des candidats estiment que la **personnalité du recruteur** influence leur perception de l'entreprise

Source : Cabinet de recrutement Robert Walters, 2019

8

95% des jeunes candidats préfèrent l'entreprise qui offre des **avantages sociaux intéressants**

Source : Academos, 2019

9

80% des jeunes candidats souhaitent travailler avec des **technologies de pointe**

Source : Dimensional Research et Dell Technologies, 2018



RÉFÉRENCES





Cycle de vie d'un employé

L'expérience-employé : le principal levier de la fidélisation (ordrecrha.org)

Les étapes de carrière à l'épreuve du temps [1] | Cairn.info

Qu'est-ce qu'un programme de gestion employés | Qualtrics

Guide de l'employé et plan d'intégration

<https://ordrecrha.org/ressources/dotation/2010/05/l-integration-d-un-nouvel-employe-pratiques-gagnantes>

https://detailquebec.com/wp-content/uploads/2017/10/manuel_des_employes.pdf

<http://www.portailrh.org/impression/default.aspx?f=19542>

<https://focusrh.ca/fr/le-saviez-vous/integration-d-un-nouvel-employe>

Expérience télétravail

<https://focusrh.ca/fr/le-saviez-vous/10-astuces-pour-un-teletravail-efficace>

<https://ordrecrha.org/ressources/dossiers-speciaux/covid-19/gerer-performance-teletravail>

<https://ordrecrha.org/ressources/sante-securite/2010/02/les-implications-juridiques-du-teletravail>

<https://ordrecrha.org/ressources/gestion-strategique-rh/2010/06/le-teletravail-pistes-de-reflexion-lors-de-la-mise-en-oeuvre>

Valorisation quotidienne

<https://www.dynamique-mag.com/article/techniques-valoriser-salaries-travail.10024>

<https://www.agendrix.com/fr/blogue/10-idees-simples-pour-ameliorer-la-reconnaissance-au-travail>

Les 5 langages d'appréciation dans le milieu de travail - Formations Motivation au travail - Catherine Lachance (hemisphereformation.com)

Parlez-leur les langages de l'appréciation pour les mobiliser! - Mes Employés (mesemployes.com)

Plan de relève et évolution de l'entreprise

https://detailquebec.com/wp-content/uploads/2017/11/plan_de_releve.pdf

<https://ordrecrha.org/ressources/dotation/2012/06/le-plan-de-releve>

<http://ottawastaffingtoolkit.ca/elaborer-un-plan-de-releve/?lang=fr>

Climat de travail et mobilisation des employés

<http://www.deullin.com/formation-interne/la-formation-interne-outil-strat%C3%A9gique-des-entreprises-agiles/>

<http://www.deullin.com/exemples-d-interventions/formation-de-formateurs-programme/>

<https://www.opcalia.com/dispositifs-de-formation/formation-interne-externe>

<https://focusrh.ca/fr/le-saviez-vous/l-importance-d-un-climat-de-travail-sain>

<https://equipebleu.com/management-ressources-humaines/management-developpement-leadership/climat-travail-communication>

<https://www.groupehumaprise.com/idees-pour-ameliorer-le-climat-de-travail-et-la-productivite-en-pme/>

<https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/archives/gerer-la-perception-de-justice-pour-fideliser-les-employes>

<http://www.portailrh.org/campagne/consolider/default.aspx>

<https://www.revuegestion.ca/la-mobilisation-des-employes-une-preoccupation-constante-de-nos-organisations>

<https://ordrecrha.org/ressources/developpement-organisationnel/2009/11/la-mobilisation-gage-de-reussite-organisationnelle-les-pistes-d-intervention>

Création d'un comité social

<https://ordrecrha.org/ressources/TBD/2002/01/les-clubs-sociaux-quand-le-boulot-s-occupe-de-nos-loisirs>

<https://www.lesaffaires.com/archives/generale/plus-qu-un-club-social/539913>

Favoriser l'activité physique

<https://actiz.ca/trucs-et-conseils/comment-valoriser-vos-employes-actifs/>

<https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/volume-21-no-3/activite-physique-employe-actif-entreprise-en-sante>

<https://www.refinery29.com/fr-fr/2020/09/10058481/sober-october-challenge-30-jours-sans-alcool-bienfaits>

<https://actiz.ca/trucs-et-conseils/comment-lactivite-physique-developpe-t-elle-lesprit-dequipe-en-entreprise/>

Évaluation de rendement

<https://ordrecrha.org/ressources/rerelations-travail/2018/12/gerer-le-rendement-employe-exercice-a-realiser>

<https://ordrecrha.org/ressources/rerelations-travail/2019/04/evaluation-rendement-un-outil-pour-gerer-absenteisme>

<http://www.portailrh.org/impression/default.aspx?f=31446>

<https://cangaroorh.ca/creer-un-processus-devaluation-de-rendement/>

<https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/archives/gerer-la-perception-de-justice-pour-fideliser-les-employes>

Reconnaissance des années de service

<https://ordrecrha.org/ressources/TBD/2006/09/les-pratiques-de-reconnaissance-popularite-et-efficacite>

<https://www.octanner.com/ca-fr/institute/white-papers/appreciation-des-annees-de-service---outil-puissant-dengagement-.html>

<https://atmanco.com/fr/blog/capital-humain/6-conseils-programme-reconnaissance-des-employes/>

Entrevue et planification de départ

<https://ordrecrha.org/ressources/dotation/2018/03/5-thematiques-incontournables-pour-reussir-vos-entrevues-de-depart>

<http://www.ccsc-cssge.ca/fr/centre-de-documentation-rh/inforh/la-r%C3%A9tention-de-personnel/entrevue-de-d%C3%A9part>

<https://risepeople.com/fr/blog/comment-mener-entrevue-depart-employe/>

Régime d'assurances, contribution au RÉÉR

<https://www.lecollectifdeschambres.ca/>

<https://www.equitable.ca/fr/%C3%A0-propos-de-nous/le-blogue-%C3%A9quitable/lassurance-collective/assurance-pour-employ%C3%A9s-des-petites-entreprises/>

<https://assurancecollectiveenligne.ca/regime-assurance-collective/#:~:text=Elle%20favorise%20l%27engagement%20et,d%27accident%20ou%20de%20maladie.>

<https://www.fondsftq.com/fr-ca/reer-employeur/conseils/cotiser-reer-employes.aspx#:~:text=Elles%20repr%C3%A9sentent%20pr%C3%A8s%20de%2016,plut%C3%B4t%20que%20pour%20une%20prime.>

<https://www.revenuquebec.ca/fr/entreprises/retenues-et-cotisations/situations-et-particularites-pouvant-modifier-le-calcul-des-retenues-et-des-cotisations/particularites-liees-au-type-de-remuneration/avantages-imposables/liste-des-avantages-imposables/autres-avantages/cotisation-versee-par-lemployeur-a-un-reer/>

Actions environnementales de l'entreprise

<https://youmatter.world/fr/10-actions-entreprises-climat-environnement-developpement-durable/>

https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/ameliorer/developpement-durable/page/en-entreprise-22978/?tx_igaffichagepages_pi1%5Bmode%5D=single&tx_igaffichagepages_pi1%5BbackPid%5D=38&tx_igaffichagepages_pi1%5BcurrentCat%5D=&no_cache=1&tx_igaffichagepages_pi1%5BparentPid%5D=23040

<https://www.bl-evolution.com/10-actions-devenir-entreprise-durable-quotidien/>

<https://youmatter.world/fr/20-idees-actions-entreprise-durable-responsable/>

https://cdemrclaurentides.org/wp-content/uploads/2017/05/guide_demarche_dd_MFE.pdf

Initiatives communautaires

<file:///C:/Users/Maxime/Downloads/guide-action-communautaire.pdf>

<http://www.escadron729.ca/Activities/Data/renseignement%20complementaire.pdf>

<https://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec/fosite?lang=fr&m=dossiers&x=205431877&sm=205431877>

<http://www.omafra.gov.on.ca/french/nfporgs/96-022.htm>

Marketing en ressources humaines

<https://isarta.com/infos/les-trois-concepts-cles-du-marketing-rh/>

<https://ordrecrha.org/ressources/dotation/2019/03/marketing-rh#:~:text=En%20effet%2C%20si%20tout%20le,en%20%C5%93uvre%20dans%20leur%20organisation.>

<https://www.cc-consultants.ca/blogue/2018/08/le-marketing-rh-seduisiez-integrez-et-fidelisez-les-talents-au-sein-de-votre-entreprise/>

<https://www.gestionproximacentauri.com/2019/12/09/tendances-marketing-rh/>

<https://camdenpublicite.com/fr-ca/services/marketing-rh>

<https://www.tchintactic.com/le-marketing-rh/>

<https://culture-rh.com/marketing-rh-definition-enjeux-pratiques-etapes/>

Description de poste, offre d'emploi et affichage de poste

Comment bâtir une offre d'emploi accrocheuse - CRHA (ordrecrha.org)

Préparer une offre d'emploi > Emploi-Québec (gouv.qc.ca)

7 secrets pour bien écrire une offre d'emploi pour le web : Jobillico.com

Avec la participation financière de :

