

*Bâtir sa marque employeur pour
favoriser la rétention et le recrutement*

CONGRÈS 2022

UNIS

PAR NOTRE

PASSION

Conférence-Atelier animé par Julie Tardif
Le 13 MAI 2022 à 15 h 00 (75 minutes)

*Vous estimez que le recrutement n'a
jamais été aussi difficile ?
Misez davantage sur vos équipes en
place pour surmonter vos défis.
Apprenez comment faire de vos
employés des ambassadeurs, vos alliés
de l'attraction de talents.*



ASSOCIATION DE
LA CONSTRUCTION
DU QUÉBEC





DÉCOUVREZ CE QUI SE CACHE
SOUS L'EAU...

Bâtir sa marque employeur pour favoriser la rétention et le recrutement

Préparé par Julie Tardif, CRHA

Cofondatrice et Associée chez Iceberg Management

13 mai 2022

JULIE TARDIF, CRHA



- Cofondatrice de Iceberg Management
- Plus de 15 années d'expérience
- Diplômée en communication
- Bachelière en RH
- 2^e cycle en andragogie
- Ceinture verte en Lean Management
Six Sigma
- Membre en règle :
 - Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec (CRHA)
 - Mouvement Québécois de la Qualité (MQQ)

Consultation



Formation



Conférence



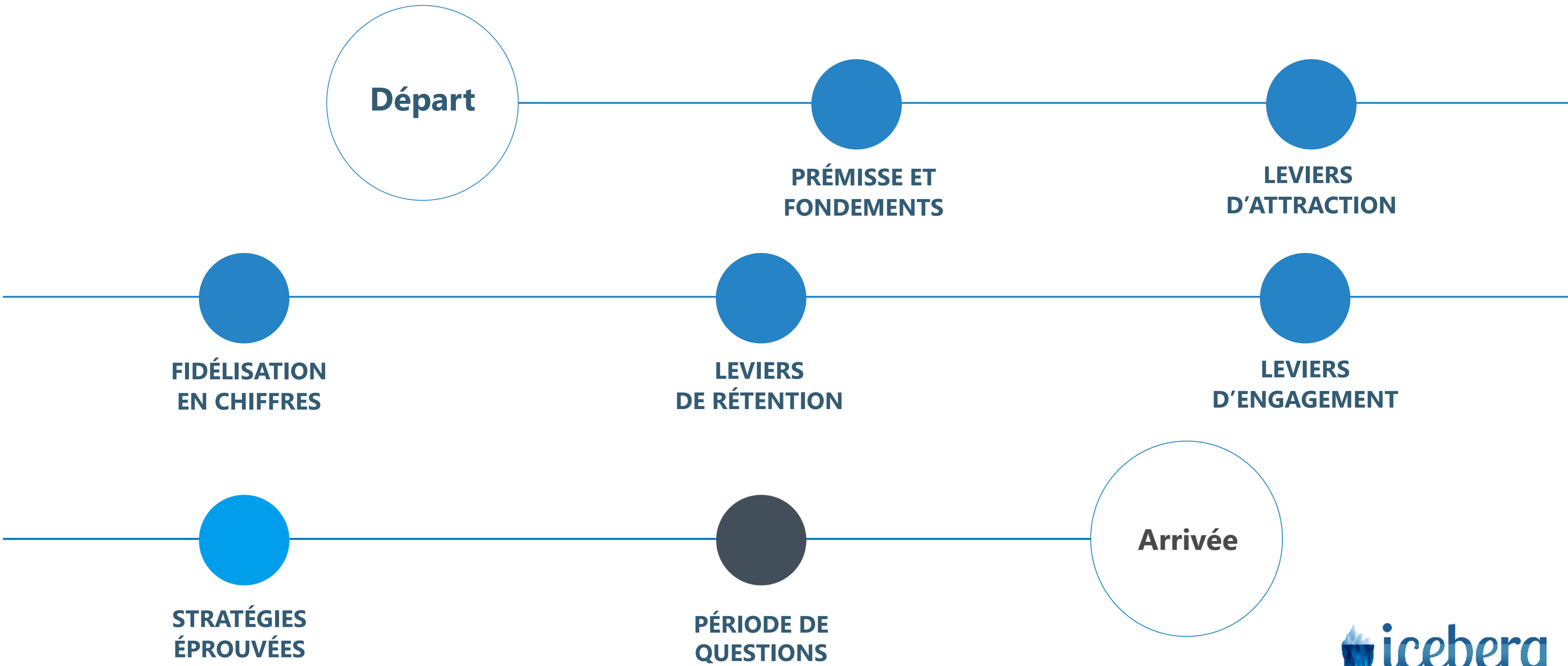
Facilitation



Lean Management



CONTENU DE LA CONFÉRENCE





PRÉMISSSE ET FONDEMENTS

ENTENDU DANS UNE ÉQUIPE PAS LOIN DE LA VÔTRE...

Ça coûte de plus en plus cher de recruter, on ne reçoit même plus de CV !

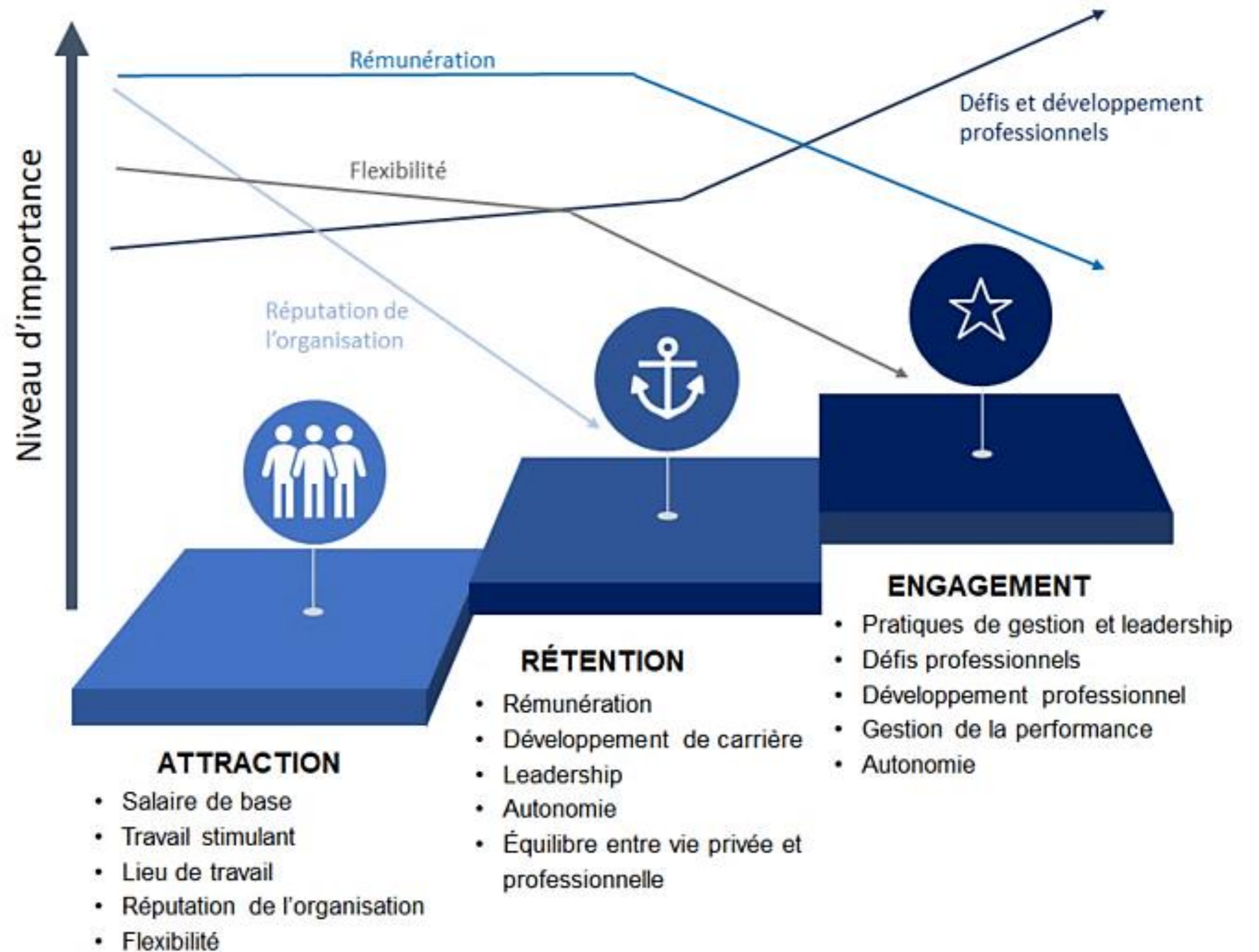
Les gens n'ont plus de valeur, ils quittent pour n'importe quel employeur qui offre plus !

J'aimerais donc ça cloner un tel ! Ça se fais-tu ? Est-ce qu'il connaît d'autres gens comme lui ?

Mon meilleur allié à la pénurie de personnel, c'est de garder mes employés. Je suis prêt à tout... ou presque.

Je ne comprends pas ce qu'on fait de mal... je lis, je m'inspire, on s'améliore, mais ça ne marche plus...

LES 3 LEVIERS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES



Avez-vous fait l'inventaire récemment ?

- ✓ De vos défis professionnels offerts
- ✓ De vos opportunités de croissance à l'interne
- ✓ De l'autonomie professionnelle et décisionnelle permise
- ✓ De la flexibilité de vos mesures
- ✓ De vos indicateurs de mesure sur votre culture et votre ambiance
- ✓ Des composantes de votre rémunération globale



L'heure est à l'introspection

- ✓ Qu'est-ce qui fonctionne bien ?
- ✓ Qu'est-ce qui nous distingue de nos concurrents ?
- ✓ Que devrions-nous changer ?
- ✓ Quelle serait une bonne première étape pour y arriver ?





Quelle amélioration allez- vous privilégier ?

- ✓ Améliorations rapides et peu coûteuses
 - ✓ “Quick Win”
- ✓ Améliorations moyennement complexes, avec peu d’obstacles et investissements raisonnables
 - ✓ Projet pilote
 - ✓ Peut être délégué
- ✓ Améliorations notoires avec impact majeur nécessitant un bon investissement
 - ✓ Projet transformationnel
 - ✓ Besoin d’être impliqué



LEVIERS D'ATTRACTION

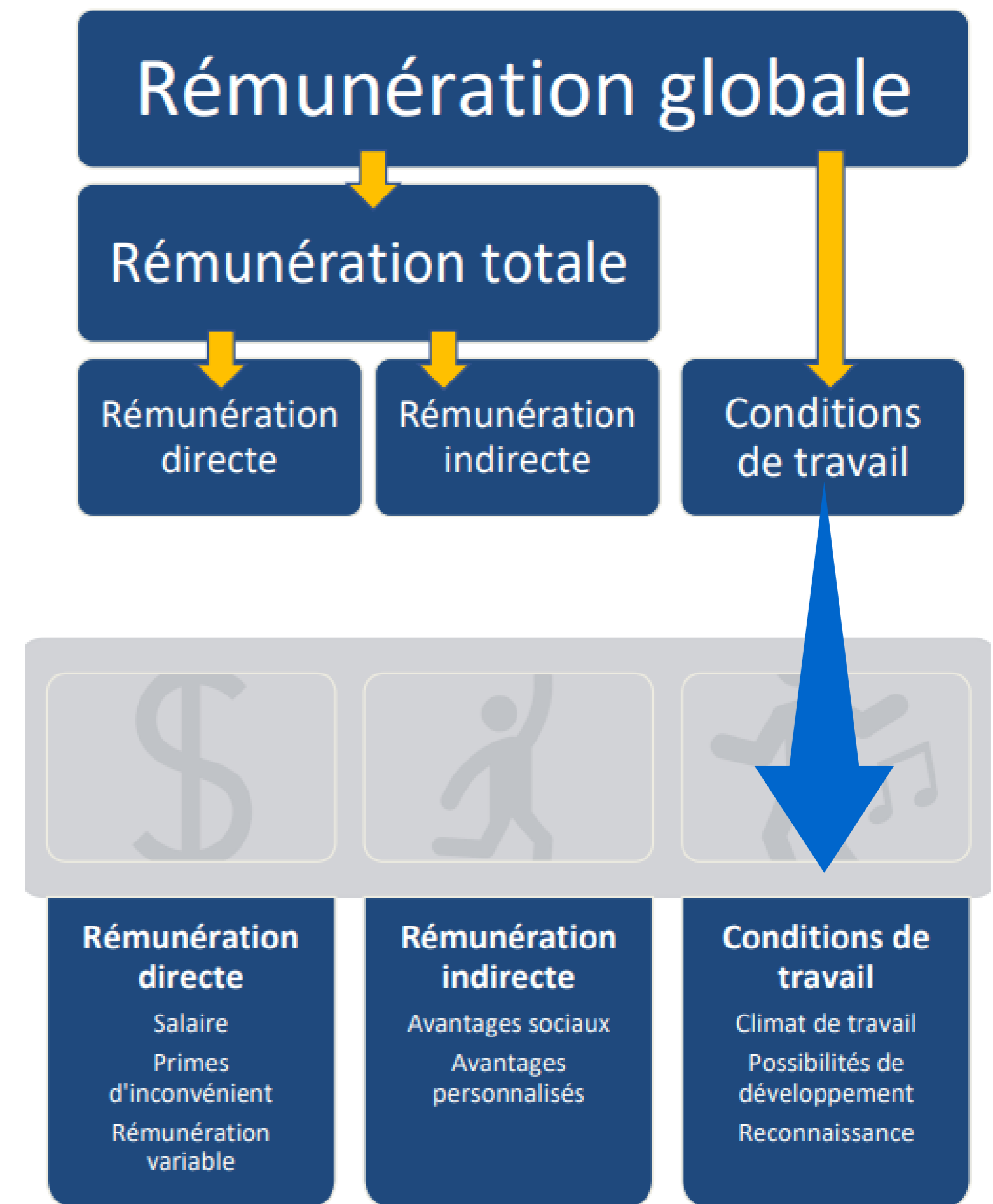
RÉMUNÉRATION GLOBALE

Motivation extrinsèque

- Rémunération pécuniaire

Motivation intrinsèque

- Rémunération non pécuniaire



RÉPUTATION DE L'ORGANISATION

- **84 %**
 - des candidats disent que la réputation d'un employeur influence leur décision.
- **55 %**
 - des candidats abandonnent le processus de candidature s'ils voient des commentaires négatifs.
- **2X**
 - plus de CV sont reçus pour un poste dans une entreprise ayant une marque employeur forte.





COMMENT SE PORTE VOTRE EXPÉRIENCE CANDIDAT ?

72 %

des professionnels se désintéressent d'un emploi s'ils n'ont pas de nouvelles dans les deux semaines suivant l'entrevue initiale.

48 %

de candidats ne répondront plus à l'employeur s'ils sentent qu'on les berce de fausses espérances.

36 %

des gestionnaires ont raccourci leur processus d'embauche.



VALEURS ET ÉTHIQUE

- Qu'il y ait du télétravail OU NON, et une fois que les attentes salariales minimales sont comblées par l'offre de rémunération globale, les employés recherchent d'abord et avant tout **un environnement représentatif de leurs valeurs et de leur éthique de travail.**
- Faites voir vos valeurs dans vos agissements, dans vos questions d'entrevues, dans vos tests de présélection ; vous donnerez l'image d'être cohérent et vous donnerez un aperçu de l'expérience employé.
- En 2020, 76 % des employés pensent qu'une organisation empathique inspire des employés plus motivés (contre 65 % en 2019).
- Pourtant, seulement 50 % des dirigeants d'entreprise sont d'accord pour dire que l'empathie est un moteur de productivité et de motivation.

FLEXIBILITÉ

Est-ce possible de plaire à tout le monde ?

- Certaines personnes ont besoin de sécurité et de routine. D'autres ont besoin de liberté et de grande autonomie.
- La diversité des individus aide à combler différents besoins dans l'organisation.

Mettez-vous vraiment les avantages en valeur ? Ou si vous pensez, rédigez, interviewez, à travers vos propres lunettes ?

La façon dont les employés préfèrent travailler

- ✓ Hybride entre travail à domicile et au bureau = 51%
- ✓ Entièrement à distance = 30%
- ✓ Entièrement au bureau = 19%

Meilleur incitatif d'embauche ?

- ✓ 40% disent qu'il s'agit de négocier plus de congés payés pour les nouveaux employés



PRÉFÉRENCES GÉNÉRATIONNELLES

Les milléniaux valorisent et recherchent:

- ✓ La flexibilité
- ✓ La technologie
- ✓ L'entrepreneuriat

1 millénial sur 3 se considère comme un entrepreneur.

Toutes générations confondues: 25 % des employés qui prévoient chercher un nouvel emploi souhaitent faire carrière dans la sous-traitance.

Comment répondez-vous à ce sentiment ?

À ces besoins ?

Favorisez-vous l'intrapreneuriat ?

Q – DANS VOTRE EXPÉRIENCE, EN MOYENNE EST-CE QUE LES MILLÉNAUX ONT DES VALEURS OU MOTIVATIONS DIFFÉRENTES DES AUTRES GÉNÉRATIONS ?

SOURCE: HRPA MEMBER SURVEY SEPTEMBER 14-28, 2016.



90%

ONT DIT OUI, ILS ONT DES VALEURS OU MOTIVATIONS DIFFÉRENTES

10%

ONT DIT NON, LEURS VALEURS SONT LES-MÊMES



FIDÉLISATION EN CHIFFRES

FIDÉLISATION EN CHIFFRES

RÉTENTION ou FIDÉLISATION ?

La nuance est dans l'objectif poursuivi.

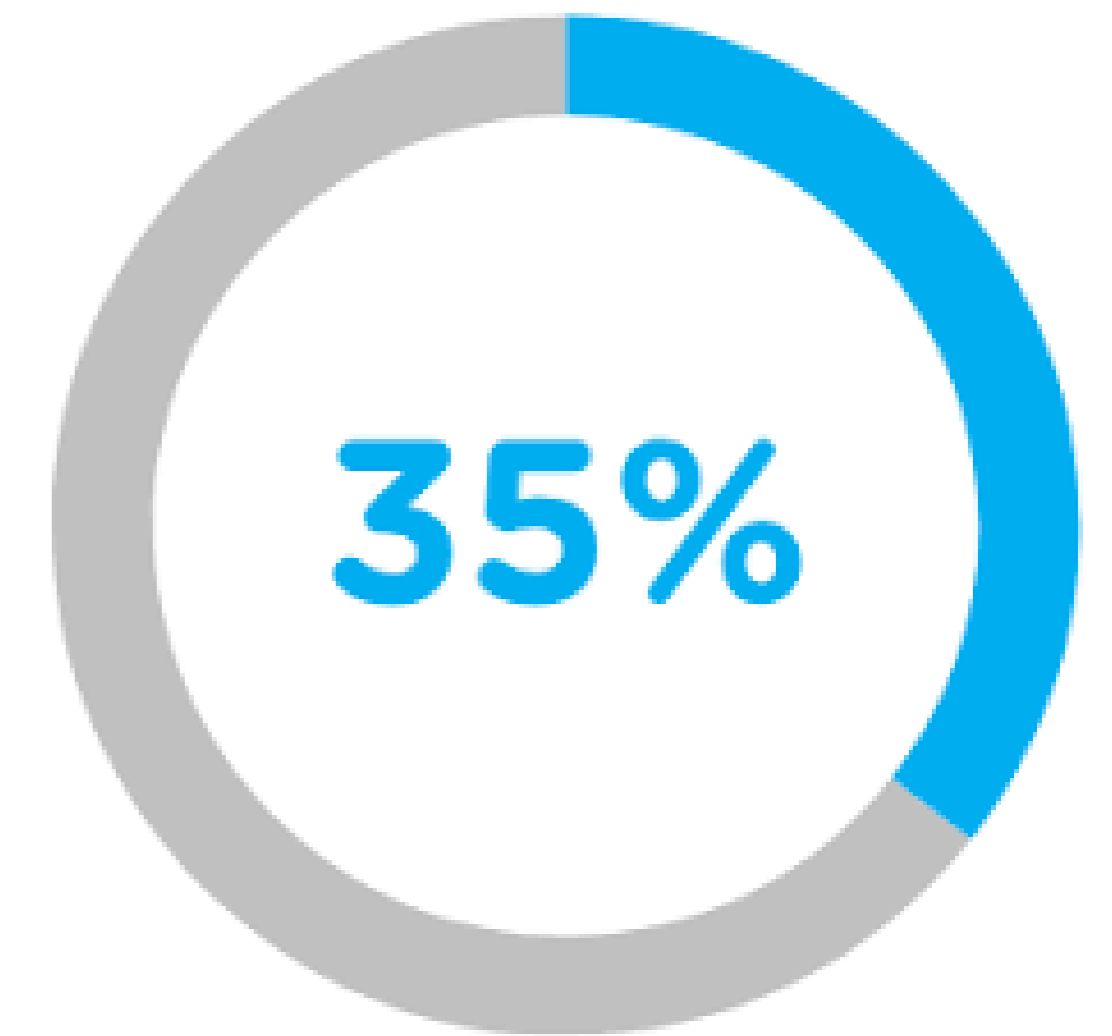
On souhaite que les employés recrutés restent...

mais pour les BONNES raisons.

En 2015, 35 % de tous les employés sondés songeaient sérieusement à quitter leur emploi, malgré le fait que bon nombre d'entre eux soient satisfaits de leur organisation, des occasions de carrière et de la proposition de valeur globale qui leur est offerte.

L'enjeu ne tire donc pas son origine de la pandémie.

En 2021, 27 % de tous les employés sondés sentaient que leur carrière était au point mort depuis le début de la pandémie. Cette statistique grimpe à 55 % pour les 18 à 24 ans.



FIDÉLISATION EN CHIFFRES

Les conditions de travail, dont la rémunération, motivent 1 départ volontaire sur 5.
4 départs sur 5 sont liés à d'autres facteurs.



Taux de roulement

$$\frac{\text{Nbre d'employés qui quittent l'organisation}}{\text{Nbre total d'employés}} \times 100$$

Taux moyen au
QC (2021)
24 %



TENDANCES DES DÉPARTS

La mauvaise qualité de relation avec le supérieur immédiat

- ✓ Est la cause principale des départs
- ✓ Comme le dit le dicton en anglais : *People leave managers, not companies.*

Le manque de reconnaissance; et le miroitement de développer davantage ses compétences (ailleurs)

- ✓ En Amérique du Nord, 80 % des gestionnaires affirment offrir régulièrement de la reconnaissance à leurs employés.
- ✓ Pourtant, moins de 30 % des gens disent recevoir de la reconnaissance.
- ✓ Et si vos employés en recevaient dans un processus d'embauche ailleurs ?
- ✓ Et s'ils entrevoyaient de se développer davantage ailleurs, que chez vous ?

La recherche du mieux-être, le moral bas et l'épuisement

- ✓ Saviez-vous que le manque de reconnaissance est la 2e cause de stress au travail ?
- ✓ 35% des employés quittent leur emploi en 2021 pour le moral bas et l'épuisement professionnel



TENDANCES DES DÉPARTS

Le besoin de mieux concilier le travail avec sa vie personnelle

- ✓ Les gens de toutes générations cherchent de la flexibilité et le bien-être.
- ✓ La flexibilité est un puissant levier de rétention. Le télétravail n'en est pas la seule forme.
- ✓ 33 % des professionnels travaillant à domicile depuis la pandémie chercheraient un nouvel emploi s'ils devaient retourner à temps plein au bureau

Le manque de possibilités d'avancement dans son rôle actuel; l'ennui

- ✓ Le besoin d'épanouissement et de réalisation de soi.
- ✓ Les défis et le développement professionnel sont de puissants leviers de mobilisation.
- ✓ 23 % des employés quittent leur emploi en 2021 pour de meilleures possibilités de développement ailleurs



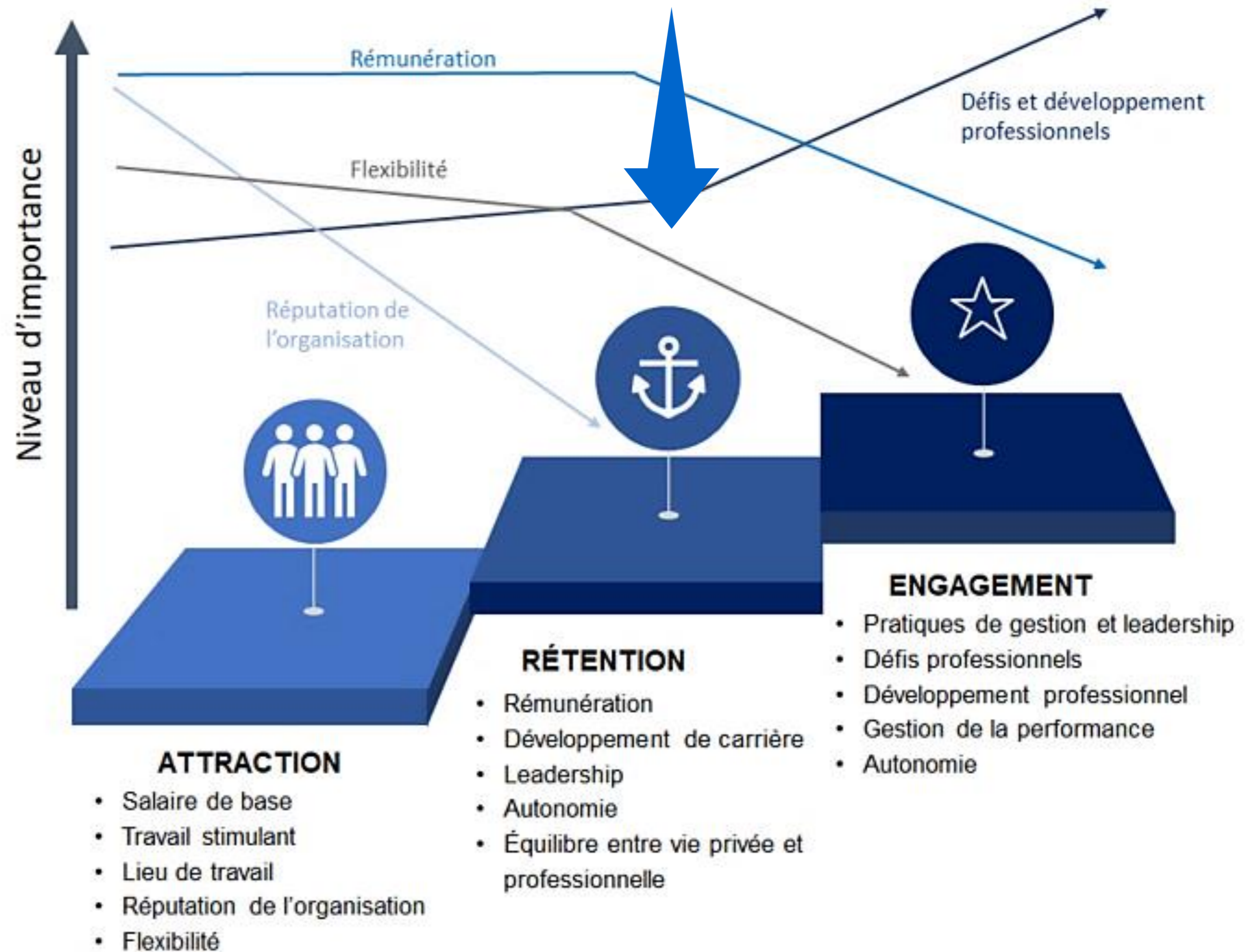
Nous voulons du
DIALOGUE et de la
TRANSPARENCE

« En fin de compte, plus un employé perçoit que les pratiques de gestion de talents sont transparentes, plus il se sent traité avec équité et a l'intention de rester avec l'organisation à moyen terme. Il se dit aussi plus soutenu, engagé et performant ».

L'intention de rester ?

- Bondit de 10% dans les entreprises transparentes.
- Bondit de 19% dans les entreprises appliquant une justice procédurale.

LES 3 LEVIERS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES





LEVIERS DE RÉTENTION

RÉMUNÉRATION

Saviez-vous que ?

Les employés de la fonction publique sont plus heureux de leurs conditions de rémunération que les employés du secteur privé, malgré les salaires plus élevés et les bonis de performance offerts dans le milieu privé.

Pourquoi ?



ÉQUILIBRE DE VIE

Saviez-vous que ?

50% des pères de famille changeraient d'emploi si un employeur leur offrait de meilleures options de conciliation travail-famille.

Pourquoi ?

D'ailleurs, 95 % des employés pensent qu'un employeur qui offre de généreux congés payés (ou des avantages en matière de congés) est plus susceptible de retenir ses employés et stimule la productivité globale du travail.

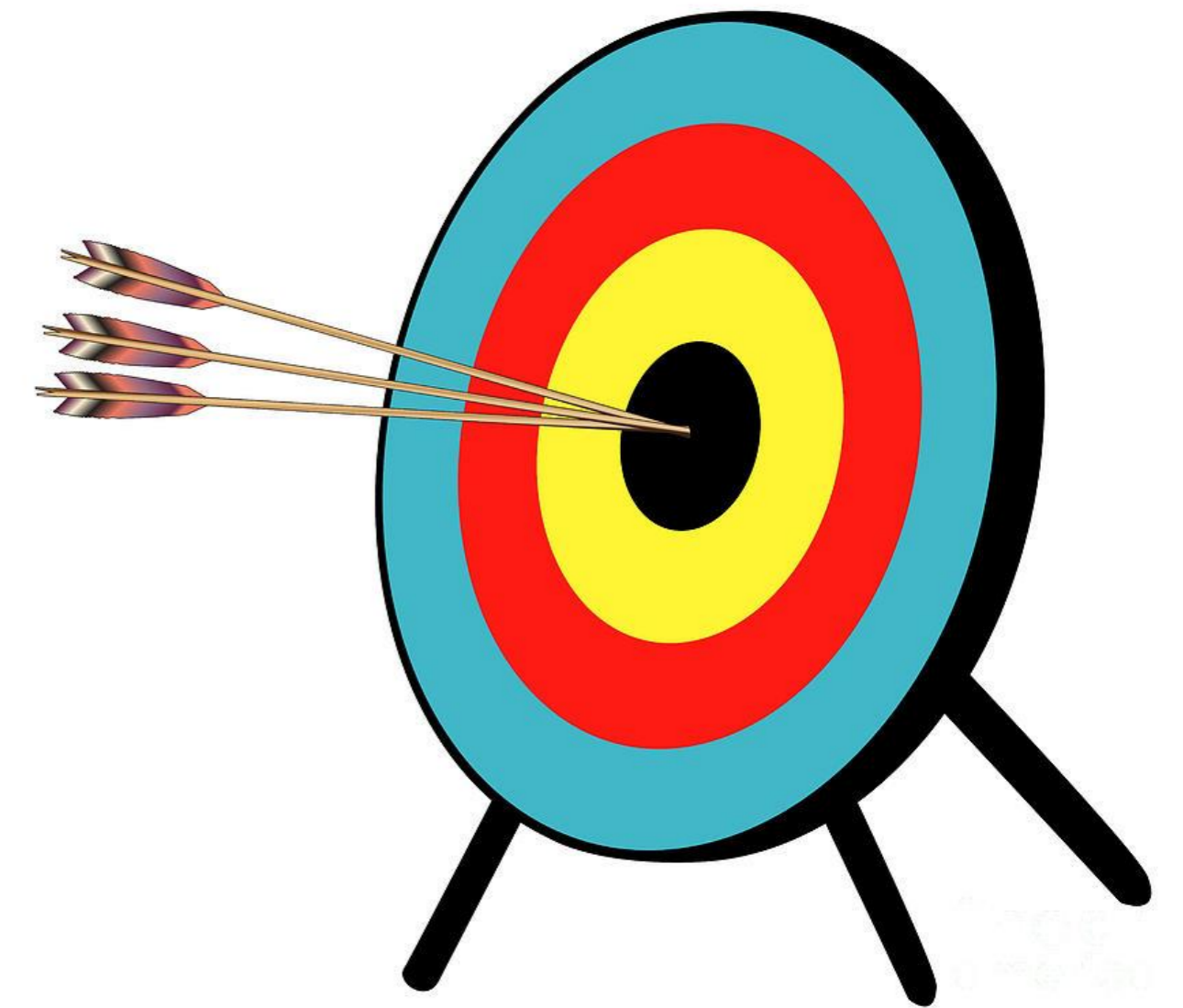


POSTURE DU LEADER

Posez des questions pour savoir quelle posture adopter comme gestionnaire, selon le degré d'autonomie professionnelle à octroyer.

**Serez-vous plutôt
*Chef de file ? Directif ? Participatif ? Coach ?***

- Des questions précises serviront à comprendre la structure de pensée des membres de l'équipe ainsi que leurs besoins. Par conséquent, le gestionnaire connaîtra le style à privilégier avec chaque personne.
- Si les réponses vont vers un besoin d'encadrement, le gestionnaire optera pour un leadership directif.
- Si l'autonomie est grande ou en voie de développement, il déléguera des tâches en fonction des forces naturelles.





HABILITATION DES RESSOURCES HUMAINES

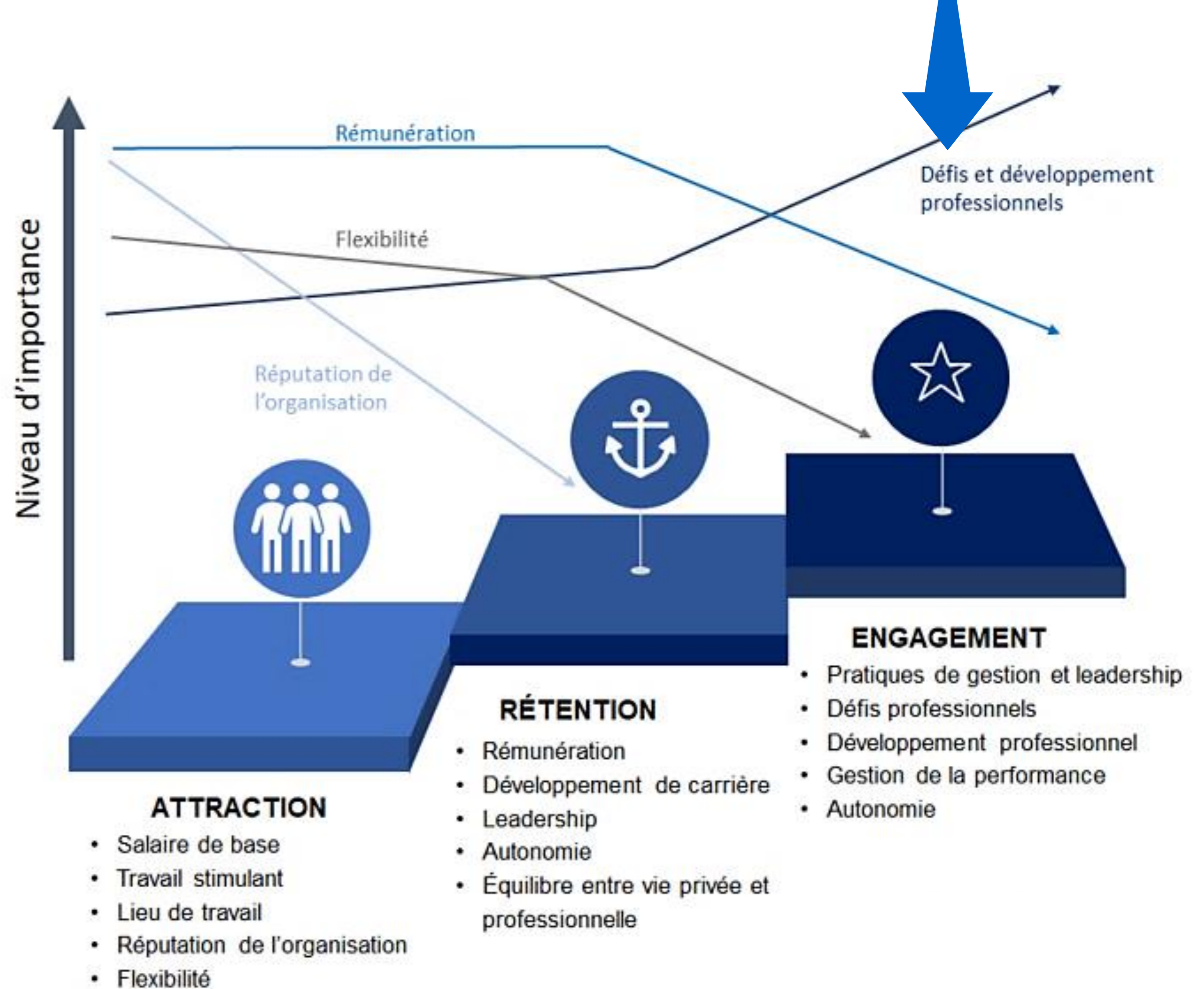
L'importance de faire la tâche

- ✓ Le résultat est-il important pour l'organisation?
- ✓ L'est-il également pour vos employés?
- ✓ Est-il plus important que d'autres engagements déjà pris par votre équipe?

La confiance des employés d'accomplir la tâche

- ✓ Ont-ils assez de temps pour effectuer cette tâche?
- ✓ Y a-t-il des priorités contradictoires?
- ✓ Ont-ils les aptitudes et les compétences appropriées pour atteindre les objectifs?
- ✓ Y a-t-il suffisamment de personnes impliquées?
- ✓ La portée est-elle claire?
- ✓ Les processus, efficaces?
- ✓ Les outils, suffisants?

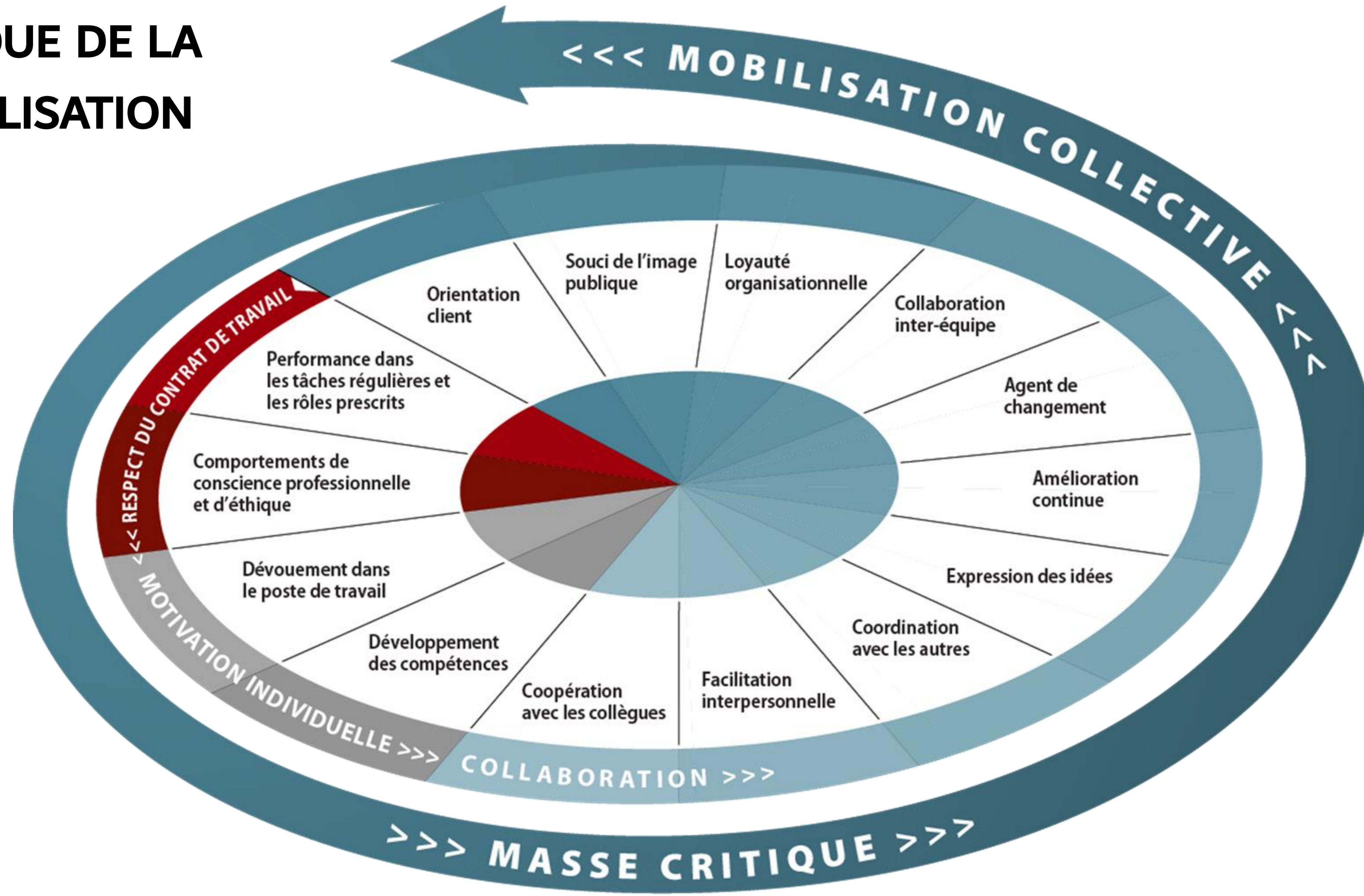
LES 3 LEVIERS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES





LEVIERS D'ENGAGEMENT

LA ROUE DE LA MOBILISATION



Tremblay et Simard, Revue Gestion (2005)

Les pratiques de gestion, comme la pratique de la reconnaissance, sont au cœur de l'expérience employé; que celle-ci se vive à distance ou en personne.

« L'expérience-employé se mesure par l'expérience globale et réelle vécue par l'employé en contact avec l'entreprise à chaque moment de vérité avant, pendant ou après son lien d'emploi ».

C'est donc ce qui se déroule tous les jours, avec plus ou moins de:

- moments spécifiques
- moments significatifs
- moments en continu



OFFRIR DE LA RECONNAISSANCE

- Moments spécifiques : première journée de travail, anniversaire d'ancienneté, naissance d'un enfant, fête d'anniversaire d'entreprise (10-30-100 ans, etc.). Ces moments s'inscrivent sur une ligne du temps.
- Moments significatifs : célébrations d'un bon coup, promotion, marques de reconnaissances distinctives, atteinte des objectifs fixés (ventes, acquisition, implantation, nouveautés, etc.)
- Moments en continu : reconnaissance quotidienne ou automatisée via des indicateurs (KPI), rétroaction (feedback) planifiée sur les statutaires, via les pairs et/ou l'atteinte d'objectifs monitorés, partage des meilleures pratiques à ses pairs, outil *Compliments* sur Teams, etc.



IDÉES DE RECONNAISSANCE QUOTIDIENNE AU TRAVAIL

Lorsque vous déléguez un projet ou une tâche, louez l'employé pour son travail passé

Lorsque vous faites une mise à jour sur un projet, reconnaissez la contribution de l'employé dans le projet

Lorsque vous parlez de nouveaux défis, rappelez aux employés à quel point ils ont bien géré le dernier défi et décrivez leur contribution sur l'atteinte des objectifs

Faites un tour de table où les employés décrivent leurs activités et comment ce travail contribue à la mission de l'organisation

Avant de terminer votre journée, identifiez des individus qui ont contribué positivement durant la journée et envoyez un courriel ou un Teams rapide

Si vous recevez un courriel positif sur un employé, partagez-le au groupe

Planifiez des diners virtuels ou en personne pour rencontrer vos collègues et découvrir quelque chose de nouveau sur eux



STRATÉGIES ÉPROUVÉES



SONDAGE AUX EMPLOYÉS

- Ne pas sonder équivaut à ne pas connaître sa marque employeur. Ne pas connaître sa marque équivaut à improviser.
- Avec des données propres à chaque équipe, à chaque service, la direction peut investir là où il faut, sur le bon levier, via le bon programme, en arrimant les besoins et les facteurs de motivation des employés aux initiatives à deployer.



POURQUOI ?

- Pour **connaître** : l'attachement à la marque, le niveau de mobilisation, de satisfaction ou de compétences du personnel, le niveau de conformité aux meilleures pratiques, les tendances dans les motifs de départs, etc.
- Pour **optimiser** : la satisfaction, le bien-être et la performance organisationnelle.
- Pour **faciliter** : le recrutement, la rétention, et la mobilisation du personnel.
- Pour **renforcer** : les liens de confiance avec le personnel, les futurs employés, les clients et les fournisseurs.



PROJETS D'AMÉLIORATION CONTINUE

- À distance ou en personne, les projets d'amélioration continue donnent un sens au travail effectué, augmentent le sentiment de contribution, valorisent les compétences et stimulent l'intelligence collective.
- Comme ils sont rassembleurs, ils accentuent le désir de venir se réunir en présentiel. Les travaux augmentent notamment la visibilité des membres auprès de la direction.

TYPES DE PROJETS D'ATTRACTION

- Processus de dotation amélioré
- Concept d'ambassadeurs de la marque
- Programme de référencement avec prime pour stimuler l'intérêt
 - Prime doit être alléchante
 - Allocation par concours pour respecter les lois (LR20)
- Événement de recrutement
- Recrutement à l'international
- Partenariats externes
- Main-d'oeuvre inactive
- Chatbots



CAS RÉELS À SUCCÈS

DRUMCO

CONSTRUCTION

UN SUCCÈS DE GROUPE

Témoignage

*« J'étais à la recherche d'un nouveau défi professionnel... sans trop savoir ce que je recherchais exactement. Je passais des entrevues, mais je n'avais pas de coup de cœur au point de quitter l'emploi que j'occupais depuis 4 ans. Je cherchais vraiment **un nouveau défi**.*

*Lorsque j'ai été convoquée en entrevue chez DRUMCO, tout a basculé. Déjà lors de la première rencontre ils ont su me mettre à l'aise et m'ont donné envie de connaître le domaine de la construction. Au moment où ils m'ont décrit le poste d'adjointe à la direction pour lequel ils recrutaient, je suis tombée sous le charme. Les écouter parler m'a fait **rêver** et c'est à ce moment que j'ai compris que c'était chez Drumco que je voulais travailler ! »*

Véronique Rondeau, Adjointe à la direction.

Un succès de Groupe!

En 2020, ils ont :

- ✓ Actualisé leur image de marque
- ✓ Rafraîchi leur slogan
- ✓ Créé une « Famille DRUMCO »
- ✓ Créé des expressions comme avoir la « Fibre DRUMCO »

Résultats ? Ils ont :

- ✓ Créé une marque employeur et un engagement plus solide auprès de leurs employés actuels et futurs
- ✓ Augmenté nettement le sentiment d'appartenance (les employés achètent beaucoup plus de vêtements)
- ✓ Augmenté significativement l'esprit de collectivité malgré la croissance
- ✓ Augmenté la fierté d'appartenance au Groupe
- ✓ Réussi à améliorer leurs statistiques de recrutement après 1 mois très difficile





LES EXCAVATIONS

PAYETTE

LTÉE

À LA FONDATION DE VOS PROJETS

BÂTI SUR DES BASES SOLIDES

STRATÉGIES

- **Miser sur l'équipe en place pour le recrutement**
 - Un employé (ou directeur) est toujours présent lors de la 2e entrevue pour partager son histoire chez Payette ou son parcours inspirant
 - Les ambassadeur sont mis de l'avant dans le recrutement dans les écoles (un finissant de l'ETS est présent aux journées carrière de l'ETS)
 - Programme de référence: augmentation graduelle des références depuis la mise en place du système en 2019
- **Miser sur le développement des compétences pour la rétention**
 - Ententes de paiement des études pour les employés administratifs et les ingénieurs
 - Plan de relève établi pour 4 jeunes leaders en 2022

STRATÉGIES

- **Prendre régulièrement le pouls des employés**
 - Rencontre RH après 1 semaine d'intégration
 - Sondage RH via SIRH après 2 semaines d'intégration
 - Rencontre superviseur après 1 mois d'intégration
 - Rencontre superviseur après 3 mois d'intégration
 - En réflexion pour bonifier la portion 6 mois à 1 an de l'employé
- **Maintenir la relation**
 - Entrevues de rétention de 10 questions en vigueur depuis 2020

RÉSULTATS

- **Réduction notable du taux de roulement**
 - 2020 : 6.98% (7 départs volontaires)
 - 2021 : 12.31% (15 départs volontaires)
 - 2022 (4 mois): 1.56% (2 départs volontaires)
- **Confiance et fierté mènent à plus d'autonomie (et c'est inspirant !)**
 - Le sentiment d'appartenance est amélioré car on sent que l'entreprise prend bien soin de ses employés, qu'elle est là pour les appuyer
 - Les employés communiquent leur passion et leur fierté en ayant l'autonomie d'accomplir de très gros projets



RAPPEL

- ✓ Améliorations rapides et peu coûteuses
 - ✓ “Quick Win”
- ✓ Améliorations moyennement complexes, avec peu d’obstacles et investissements raisonnables
 - ✓ Projet pilote
 - ✓ Peut être délégué
- ✓ Améliorations notoires avec impact majeur nécessitant un bon investissement
 - ✓ Projet transformationnel
 - ✓ Besoin d’être impliqué



EXERCICE PRATIQUE



INSTRUCTIONS

1. **En 1 minute**, répondez individuellement à la question posée (dans la case « Mes meilleures idées »)
2. **En 5 minutes**, faites un tour de table. Assurez-vous que chaque participant puisse partager son idée au sein de l'équipe (notez les pratiques que vous préférez dans la case « de mes pairs »).
3. **En 2 minutes**, votez la meilleure pratique ressortie de la table.
4. Nommez un représentant qui partagera l'idée sélectionnée **en 30 secondes** à l'ensemble des tables. Notez les idées des autres tables dans la case « de mes pairs ».

Qu'avez-vous appris ?

- ✓ Pourquoi cet exercice était-il important ?
- ✓ En 1 mot, que retenez-vous ?





PÉRIODE DE QUESTIONS



PÉRIODE DE QUESTIONS

OU

**“ LEÇONS POUR
APPRENDRE À SURFER
LA VAGUE PAR TEMPS
TROUBLE ”**



Merci et à bientôt !



Découvrez ce qui se cache sous l'eau
514.394.1094 |
www.icebergmanagement.ca