



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

Conférence-Atelier animée par

Mme Julie Tardif, CRHA ; Associée et Cofondatrice chez



Conférencière, Consultante en ressources humaines et Ceinture verte en Lean Management Six Sigma

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.***

# Cahier du participant

**20 questions d'introspection sur votre ADN organisationnel :**

| QUESTIONS  | OUI        | NON        | NOTES POUR MON ENTREPRISE |
|--|------------|------------|---------------------------|
| 1. Est-ce que mon entreprise a une notoriété sur le marché ?   |            |            |                           |
| 2. Est-ce que mes employés peuvent nommer notre mission, nos valeurs et nos objectifs d'entreprise ?   |            |            |                           |
| 3. Est-ce que mes pratiques de gestion et mes décisions sont équitables et donnent un sentiment de justice?  |            |            |                           |
| 4. Est-ce que mon entreprise offre des promotions à l'interne avec des étapes claires à franchir?  |            |            |                           |
| 5. Est-ce que mon entreprise offre une bonne stabilité et une bonne sécurité d'emploi ?  |            |            |                           |
| 6. Est-ce que mon entreprise offre des initiatives favorisant la conciliation travail-vie personnelle ?  |            |            |                           |
| 7. Est-ce que mon entreprise offre des conditions de travail attrayantes et concurrentielles ?   |            |            |                           |
| 8. Est-ce que les lieux de travail de mon entreprise sont inspirants et facilement accessibles ?   |            |            |                           |
| 9. Est-ce que ma direction est à l'écoute des besoins des employés autrement que d'avoir un style de gestion « porte ouverte » ?                             |            |            |                           |
| 10. Est-ce que mes leaders et mes gestionnaires montrent l'exemple ?   |            |            |                           |
| 11. Est-ce que mon entreprise a reçu des prix d'excellence ?   |            |            |                           |
| 12. Est-ce que mon entreprise offre un programme de référencement de candidats pour l'embauche ?   |            |            |                           |
| 13. Est-ce que mes recruteurs demandent un feedback aux candidats après leur entrevue ?  |            |            |                           |
| 14. Est-ce que j'ai un processus clair de dotation (embauche), avec un <i>process owner</i> responsable de ramasser les idées et les pistes d'amélioration ? |            |            |                           |
| 15. Est-ce ma direction célèbre les succès, valorise les bons coups et offre de la reconnaissance souvent ?  |            |            |                           |
| 16. Est-ce que nos employés ont une vision claire de ce que représente l'excellence au travail ?   |            |            |                           |
| 17. Est-ce que mon entreprise a raccourci son processus de dotation sans lésiner sur la qualité ?  |            |            |                           |
| 18. Est-ce que mon entreprise offre une bonne culture et une belle ambiance de travail ?   |            |            |                           |
| 19. Est-ce que mon entreprise permet l'autonomie professionnelle et décisionnelle requise ?  |            |            |                           |
| 20. Est-ce que mon entreprise mesure la satisfaction des employés et travaille à l'amélioration de leur perception ?   |            |            |                           |
| <b>TOTAL</b>   | <b>/20</b> | <b>/20</b> |                           |

Considérant les réponses ci-dessous, quelles seraient vos 3 priorités pour rendre votre entreprise plus attrayante ?

Quelle serait une bonne première étape pour y arriver ?

Qu'est-ce qui vous distingue déjà de vos concurrents ?

Quelles stratégies de recrutement ont été les plus bénéfiques pour votre entreprise ? Pourquoi ? Pour quel poste ?

Quelles stratégies de recrutement ont été les moins bénéfiques ? Pourquoi ?

Que pouvez-vous faire de nouveau pour faire rayonner votre entreprise auprès de candidats potentiels ?

**Instructions**

1. **En 1 minute**, répondez individuellement à la question posées (dans la case « Mes meilleures idées »)
2. Faites un **tour de table de 5 minutes**. 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** en équipe, 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 ».

**Identifiez des stratégies innovatrices, farfelues et jamais vues dans le secteur de la construction.**

**Mes meilleures idées**

**Les meilleures idées de mes pairs**

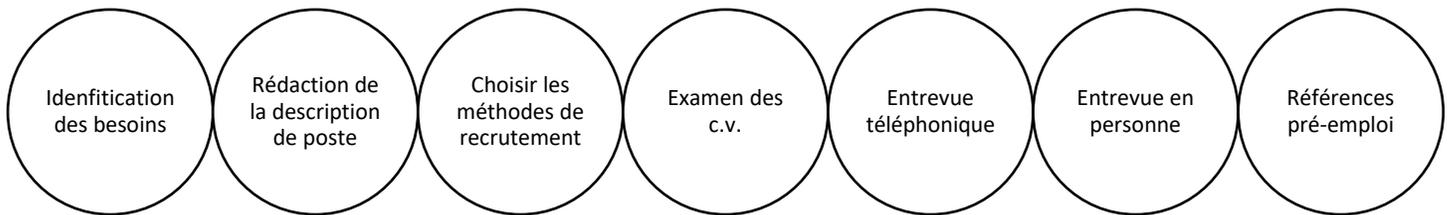
|  |  |
|--|--|
|  |  |
|--|--|

[Outil référentiel]

# Les meilleures pratiques de recrutement en 4 étapes

## 1. Amincir et/ou Accélérer son processus de dotation (mais garder les tâches à valeur ajoutée)

Ces tâches primordiales vous aideront à réduire vos coûts de non-qualité. C'est pourquoi il est important d'être judicieux dans ce que vous décidez de supprimer et/ou d'accélérer dans votre processus actuel. Ne jetez pas le bébé avec l'eau du bain.



## 2. Comprendre et définir sa marque employeur

La marque employeur se définit comme suit : *La marque employeur se place comme une réponse à la guerre des talents, la concurrence entre les entreprises pour attirer et retenir les meilleurs employés<sup>1</sup>.* » Nous avons différentes écoles de pensées en matière de marque employeur. Ce qu'il faut retenir c'est que celle-ci doit représenter les avantages qu'un employé voit à travailler au sein de votre organisation. Lorsque bien définie et véhiculée, votre marque employeur vous permettra d'augmenter votre facteur d'attraction auprès des candidats potentiels et ainsi, faciliter votre processus de recrutement.

Comment arrive-t-on à définir sa marque employeur ?

Utilisez les réponses des 20 questions d'introspection sur votre ADN organisationnel.

[AND ou identité organisationnel.le](http://AND.ou.identite.org)

En définissant votre mission, vision et vos valeurs, il s'agit d'avoir une réflexion profonde sur la raison d'être de votre entreprise. Lors de cette étape, vous devez répondre à des questions fondamentales : Pourquoi ? Quoi ? Comment ? Pour qui ? Vous devez également vous projeter dans l'avenir et définir la situation souhaitée à moyen et à long terme. Vous devez aussi définir des valeurs qui représentent votre identité organisationnelle. Soyez authentique ! Ce que les employés recherchent avant tout, c'est du "vrai". Ce travail de fond servira de fondation à l'expérience que vous ferez vivre tant à vos clients, qu'à vos employés ainsi qu'à vos candidats.

<sup>1</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Marque\\_employeur](https://fr.wikipedia.org/wiki/Marque_employeur)

### Identification de sa cible

Une fois la mission, la vision et les valeurs bien définies, il faut désormais définir son public cible, tant au niveau de votre clientèle que de vos employés. Vous connaissez bien vos clients ainsi que leurs besoins. Afin de leur faire vivre une expérience “wow” avec votre service, vous devez cibler les compétences des employés qui vous permettront d’y arriver. Vous devez également cibler le type d’employé qui prendra plaisir à travailler avec votre clientèle. Ceci vous permettra de définir un profil de compétences et un profil d’aptitudes propre aux candidats que vous recherchez. Le fait de bien définir son public cible vous permettra par la suite d’orienter vos stratégies de façon à ce qu’elles soient le plus efficaces possible.

### Cohérence

Nous sommes présentement dans une aire de travail où les employeurs ont la cote s’ils se dotent d’une table de « babyfoot », d’une salle de sport sur les lieux du travail, ou d’un espace café avec des baristas. Peu importe la pression que ces nouvelles tendances vous génèrent, il est essentiel de rester fidèle à votre identité organisationnelle. En effet, plusieurs entreprises sont tentées d’offrir ces nouvelles initiatives à leurs employés alors que ceci n’est pas en cohérence avec leur culture organisationnelle. Ces investissements seront alors mal vus de leur part et vous risquerez de vivre de l’insatisfaction. Dans ce cas, restez fidèle à vous-même, concentrez-vous sur les forces de votre identité organisationnelle et servez-vous d’elle afin d’offrir une expérience inégalable à vos employés.

### L’Expérience-employé

Nous parlons beaucoup d’expérience client dans l’industrie car nous devons offrir à nos clients une expérience incomparable de façon à les fidéliser étant donné la forte concurrence. Le marché du travail a désormais changé. Vous devez donc investir le même niveau d’énergie dans l’expérience employé que vous le faites avec vos clients. Comment y arriver? En valorisant les talents à votre emploi, en leur offrant de la reconnaissance et en s’impliquant dans leur développement professionnel, entre autres choses. Les efforts que vous investirez dans vos employés feront d’eux d’excellents ambassadeurs de votre entreprise et représenteront un atout important en matière d’attraction des talents.

## **3. Planifier ses activités de recrutement**

Il existe plusieurs niveaux de planification précédent une activité de recrutement. La **1<sup>e</sup> étant la planification de votre main-d’œuvre**. Lors de cet exercice, vous devez vous questionner sur le profil de compétences requis pour occuper le poste, sur la possibilité d’avoir le profil de compétences requis à l’interne, sur la nécessité d’avoir une ressource externe, sur la nature du besoin, etc. Ce travail de fond vous permettra, dans certains cas, d’éviter d’avoir à entamer un recrutement. Lorsque vous devez recruter à l’externe, prenez un temps pour définir votre besoin : de combien d’employés dois-je me doter? Ais-je besoin d’employés à temps plein ou à temps partiel? Par la suite, pensez à **élaborer votre stratégie d’embauche à court, moyen et long terme**. Identifiez initialement le budget dont vous disposez pour réaliser l’exercice. Évaluez les différentes stratégies qui s’offrent à vous. Cibler les médias utilisés pour afficher votre poste.

Est-ce que vous opterez pour un recrutement traditionnel ? Est-ce que vous utiliserez vos médias sociaux ? Est-ce que vous utiliserez vos employés ambassadeurs dans votre stratégie de recrutement ? Est-ce qu'un événement de recrutement massif est favorable ?

Dans l'étape de la planification, vous devez identifier différentes phases à votre recrutement advenant qu'une de vos stratégies ne soit pas aussi fructueuse que prévue. Le cas échéant, vous ne serez pas pris au dépourvu et ceci vous permettra de gagner en temps et en efficacité.

#### **4. Choisir les nouvelles stratégies de recrutement à essayer**

Il existe de nombreuses stratégies en matière de recrutement. L'important dans la stratégie adoptée, qu'elle soit traditionnelle ou innovatrice, c'est qu'elle soit en cohérence avec votre entreprise ainsi qu'avec le bassin de candidats que vous ciblez. Adaptez le message dans votre affichage de poste pour qu'il parle au public cible mais favorisez la diversité pour plus de complémentarité. Une équipe aux membres similaires sera faible et nuira à l'organisation car personne ne pourra lui apporter de la lumière dans ses angles morts.

**Événement de recrutement :** Nous mettons l'emphase ici sur le mot "événement". Celui-ci doit capter l'attention des candidats recherchés de façon à se doter d'un avantage concurrentiel ainsi qu'offrir une expérience à vos candidats. Ceci peut être sous forme de concours, de 5 à 7, de barbecue, d'exposition, de journée découverte en famille, de kiosque à la fête municipale ou au marché local, etc.

**Employé ambassadeur et promoteur de la marque :** Vos employés sont les meilleurs ambassadeurs que vous puissiez avoir. Pourquoi ne pas les utiliser dans votre stratégie de recrutement? Vous pouvez les mettre à contribution en leur demandant de produire l'offre d'emploi ou en faisant un vidéo que vous pourrez diffuser sur vos médias sociaux. Ils peuvent facilement aussi partager l'offre d'emploi sur leurs réseaux sociaux ce qui vous permet d'avoir une visibilité chez des gens similaires à vos employés, gratuitement. Un employé engagé et passionné saura capter l'attention et solliciter l'intérêt des candidats.

**Promotion sur les réseaux sociaux :** Avec un petit budget, il est possible de publier ses affichages de poste sur les différents réseaux sociaux de façon originale. Les candidats potentiels sont rejoints directement et peuvent être plus portés à postuler via leur téléphone intelligent plutôt que d'avoir accès à un ordinateur. Un affichage sur Facebook peut être payant ou gratuit, selon la population ciblée et votre budget. Les pages Facebook et LinkedIn sont gratuites pour les entreprises et augmenteront votre visibilité.

**Recrutement à l'international :** Avec la pénurie de la main-d'œuvre en plein essor, il peut être difficile de trouver les employés dont on a de besoin selon notre budget. Recruter à l'international est une démarche à long terme, pouvant prendre de 6 mois à 1 an avant l'arrivée de la personne. Toutefois cette stratégie fut maintes fois prouvée efficace pour

comblent les recrutements planifiés à l'avance. Informez-vous auprès de votre conseiller en relations du travail à l'Association de la construction du Québec (ACQ), il saura vous guider sur les mesures disponibles pour votre entreprise.

**Alliance stratégique avec des intervenants externes :** Vous pouvez vous allier avec des associations externes telles que des écoles de formation professionnelle, des associations culturelles, sportives ou autres, ainsi que des comités sectoriels afin de vous doter de bons candidats. Cette visibilité maximisera votre notoriété auprès de futurs candidats potentiels.

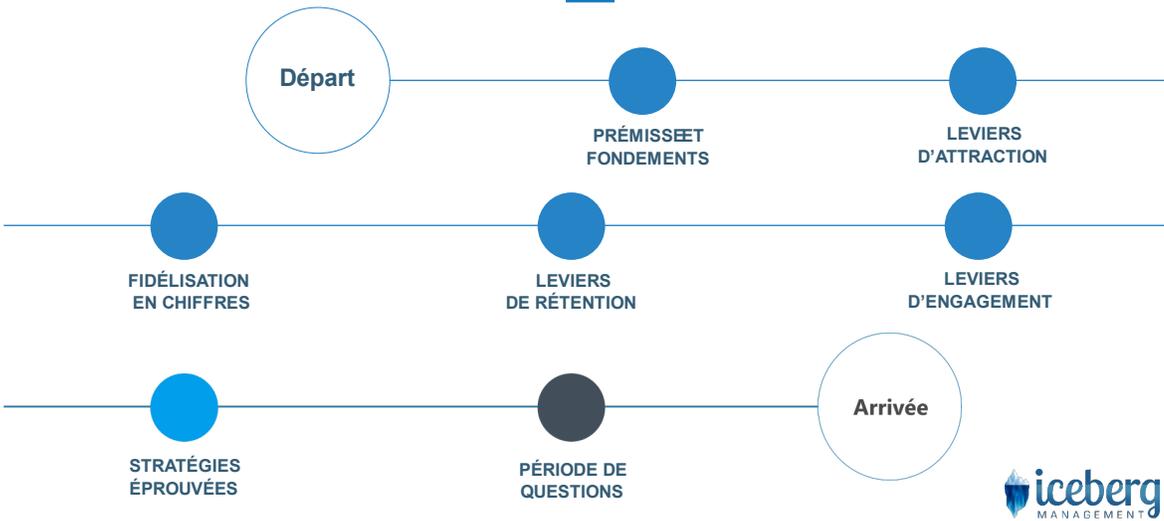
**Échange de main-d'œuvre :** Nous le voyons de plus en plus dans certains secteurs d'activité notamment dans le secteur agricole et le secteur saisonnier. Pourquoi pas dans le secteur de la construction ? Pensez à vous associer à d'autres entrepreneurs, dans un esprit de collaboration, afin de créer un système d'échange d'employés. Ceci permettra, tant à l'employé qu'à l'employeur, d'assurer une stabilité lors des périodes achalandées et non achalandées.

**Séduction de la main-d'œuvre inactive :** La population inactive est à la hausse avec les nombreux départs à la retraite et les programmes gouvernementaux inadaptés. Un grand nombre de personnes sont disponibles à retourner sur le marché du travail. Pourquoi ne pas les approcher ? Pourriez-vous embaucher des étudiants ou des semi-retraités ? En usant de créativité, vous serez en mesure d'aller chercher des candidatures supplémentaires.

**Chatbots :** Les chatbots, ou dialogueurs, sont représentés par des agents qui dialoguent avec un utilisateur via une plateforme de recrutement. Les chatbots sont encore nouveaux sur le marché québécois et sont utilisés principalement par les agences de placement ou les recruteurs. Or, ceux-ci sont déjà accessibles aux grandes organisations qui y voient une manière d'accélérer leur processus de sélection. Une autre alternative innovatrice pour le recrutement en continu.

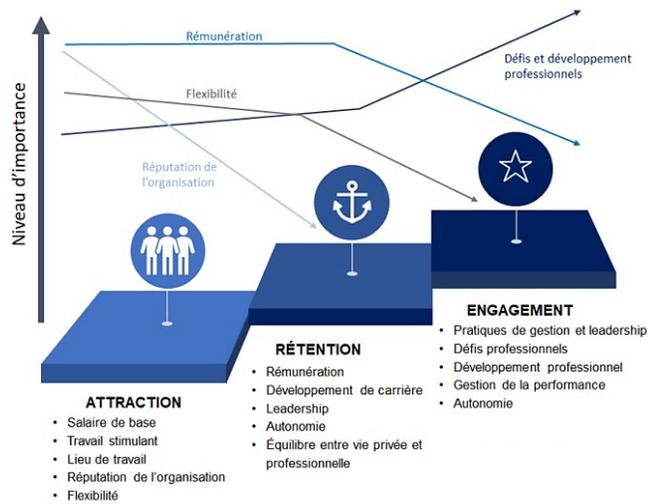
Préparé pour l'ACQ par Julie Tardif, CRHA chez Iceberg Management | [www.icebergm.ca](http://www.icebergm.ca) | 514.394.1094

## CONTENU DE LA CONFÉRENCE



## LES 3 LEVIERS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

### Facteurs favorisant l'engagement des employés



## 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

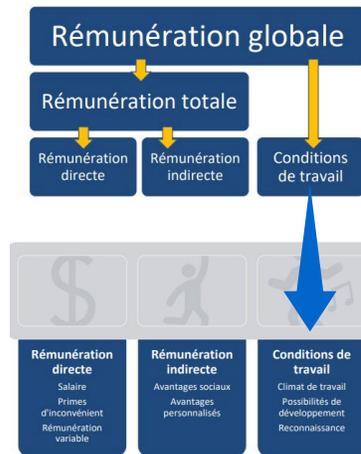
# RÉMUNÉRATION GLOBALE

### Motivation extrinsèque

- Rémunération pécuniaire

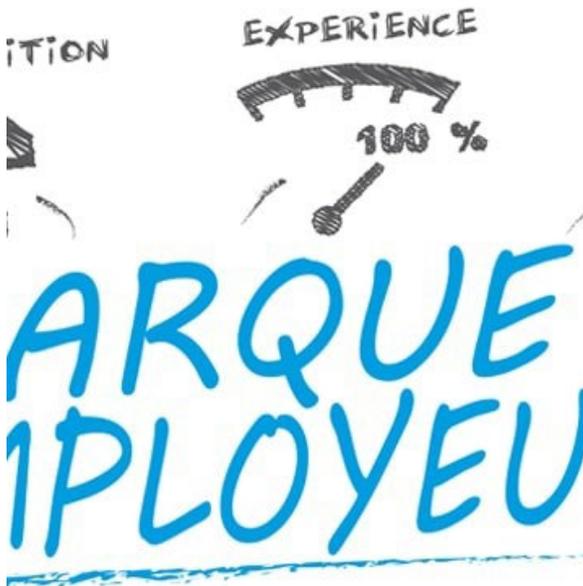
### Motivation intrinsèque

- 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 GÉNÉRATIONNELLE:

Les milléniaux valorisent et recherchent :

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

1 millénial sur 3 se considère comme un entrepreneur.

Toutes générations confondues : 70% prévoient chercher un nouveau poste en carrière dans la sous-traitance.

Comment répondez-vous 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

**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 !

4 départs sur 5 sont liés 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




« 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.



## 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.



Source: Contribution d'Iceberg Management à la Revue RH: La gestion des ressources humaines en mode hybride. 2021.




### HABILITATION DES RESSOURCES HUMAINES

**L'importance de faire la tâche**

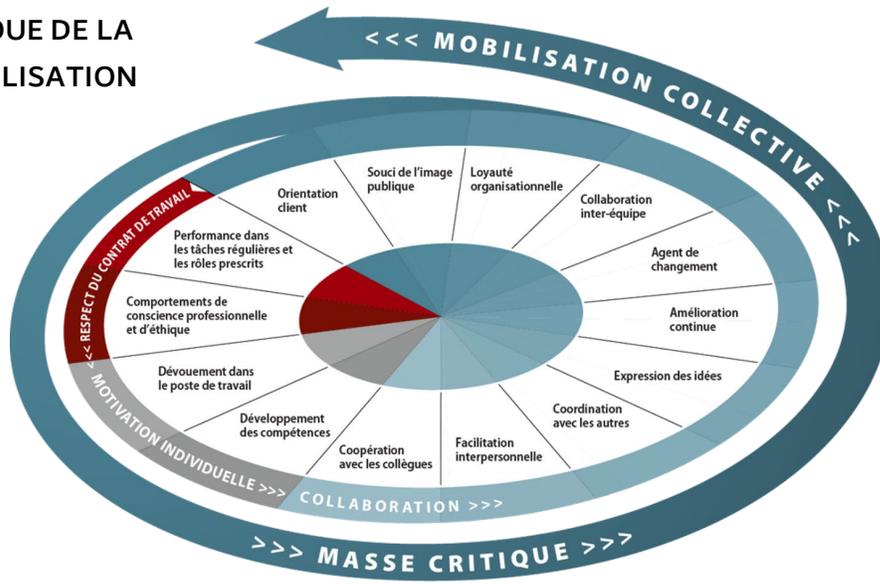
- ✓ Le résultat est-il important pour l'organisation?
- ✓ L'est-il également pour vos employés?
- ✓ Est-il plus important que d'autres engagements déjà pris par votre équipe?

**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?



## 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 dîners virtuels ou en personne pour rencontrer vos collègues et découvrir quelque chose de nouveau sur eux



### 101 façons de reconnaître

Souligner les caractéristiques personnelles appréciées chez un collègue.

Intégrer les nouveaux membres de l'organisation dans l'équipe de travail.

**Souligner, lors de réunions, la contribution particulière des équipes de travail.**

**Prendre le temps de donner une rétroaction à un employé.**

**Féliciter ses employés sur la constance dont ils sont preuve dans l'exercice de leurs fonctions.**

**Offrir un gâteau d'anniversaire à un collègue.**

**Favoriser la collaboration.**

**Souligner la débrouillardise d'un employé.**

**Prévoir un accueil personnalisé pour les nouveaux employés.**

**Consulter le personnel avant la prise de décisions.**

**Faire circuler l'information au sein de l'organisation.**

**Respecter l'autre.**

**Encourager son équipe de travail lors de la réalisation d'un travail complexe.**

**Organiser des activités sociales pour souligner la fin d'un projet.**

**Complimenter un collègue sur le travail qu'il a accompli.**

**Souligner la contribution unique d'un employé à la réalisation des mandats de l'équipe de travail.**

**Organiser des activités sociales pour souligner la fin d'un projet.**

**Donner la possibilité aux employés d'exprimer leur opinion.**

**Diriger un collègue qu'on admire sa persévérance et sa ténacité au travail.**

**Souligner, par ses actions quotidiennes, la fiabilité d'un collègue.**

**Aménager les lieux de travail en fonction des besoins des membres de l'organisation.**

**Encourager une équipe de travail pour les reconnaître et leur offrir un cadeau.**

**Appréhender les besoins de ses employés ou de ses collègues.**

**Diriger à son équipe de travail qu'on apprécie, l'habileté avec laquelle elle a réussi à triompher des difficultés rencontrées au cours de son mandat.**

**Appréhender les besoins de ses employés ou de ses collègues.**

**Donner un trophée à l'équipe de travail la plus performante.**

**Connaître le nom de ses employés et les saluer personnellement.**

**Encourager les efforts fournis dans la réalisation d'un travail de qualité.**

**Écrire une petite note à un collègue pour souligner la qualité de son travail.**

**Tirer parti de l'expérience d'un patron.**

**Écrire un article dans le journal de l'entreprise soulignant les compétences professionnelles d'un collègue.**

**Prendre le temps de présenter un nouvel employé à ses collègues.**

**Atteindre les lettres de remerciement provenant des clients.**

**Encourager ses pairs à maintenir leurs efforts en période de travail intense.**

**Attribuer des mandats spéciaux à certains employés, un geste de remerciement.**

**Souligner les départs à la retraite en offrant collectivement un cadeau.**

**Prendre en considération la charge de travail et en évaluant le rendement d'un employé.**

**Offrir à ses employés la possibilité de participer à des séances de formation.**

**Afficher les réussites des équipes de travail.**

**Souligner la créativité de ses collègues.**

**Appeler un employé pour reconnaître sa contribution.**

Souligner les caractéristiques personnelles appréciées chez un collègue.

Donner la possibilité aux membres de l'organisation d'exprimer leur opinion.

## AVANTAGES DE LA RECONNAISSANCE

- Climat organisationnel positif
- Climat de confiance
- Culture de reconnaissance
- Mobilisation des employés
- Relations positives entre les employés et renforcement des relations
- Comportements civils
- Perception de soutien
- Bien-être
- Facilite le changement
- Engagement au travail et motivation
- Capacités cognitives et d'apprentissage
- Collaboration
- Ressource psychologique qui donne de l'énergie
- Performance des employés
- Performance organisationnelle



## SONDAGE AUX EMPLOYÉS

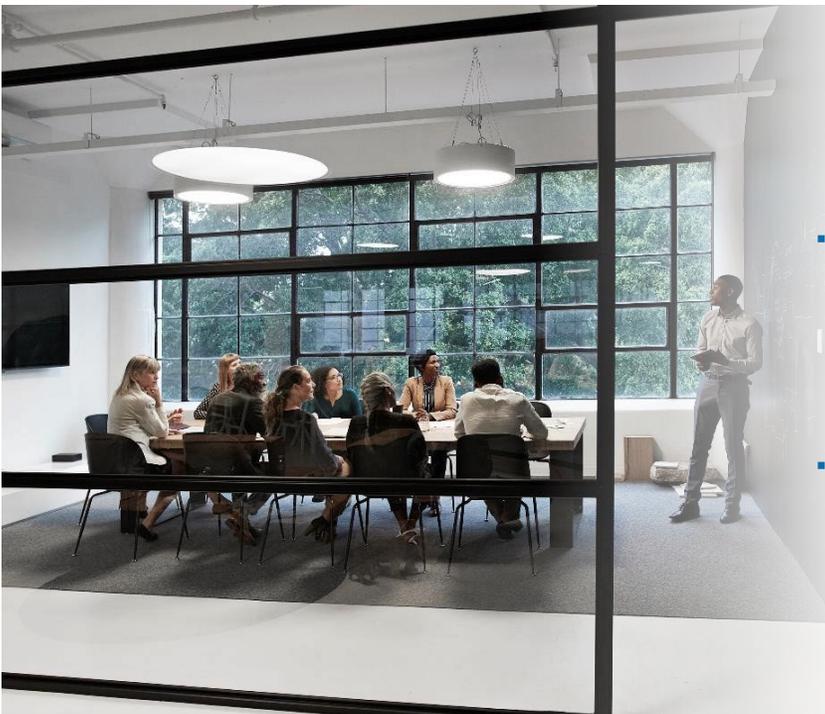
- Ne pas sonder équivaut à ne pas connaître sa marque employeur. Ne pas connaître sa marque équivaut à improviser.
- Avec des données propres à chaque équipe, à chaque service, la direction peut investir là où il faut, sur le bon levier, via le bon programme, en arrimant les besoins et les facteurs de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





## 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



## PÉRIODE DE QUESTIONS

OU

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



ASSOCIATION DE LA  
CONSTRUCTION DU QUÉBEC