

Employeur de choix 7 moyens pour mobiliser au quotidien et fidéliser à long terme
Pénurie de main-d'œuvre 7 stratégies pour vous démarquer de vos concurrents

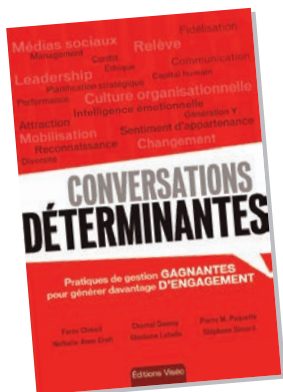
CAHIER SPÉCIAL



«Comment **attirer, mobiliser et fidéliser** des employés?»

Stéphane Simard, B.A., B.A.A.

Cahier spécial tiré du livre:



Conversations déterminantes

6 experts partagent leurs pratiques gagnantes en gestion du capital humain pour générer davantage d'engagement. Leadership, relève, culture organisationnelle, médias sociaux, planification stratégie, mobilisation et autres thèmes chauds de l'heure sont abordés.



Stéphane Simard est diplômé en administration des affaires et en enseignement.

Conférencier international et auteur de quatre ouvrages, Stéphane est régulièrement invité à intervenir auprès des

organisations afin de les aider à mobiliser davantage leur personnel.

450.906.1427

www.StephaneSimard.com



Fier d'être membre de l'Association des conférenciers & formateurs du Canada



Global Speakers Federation
Advancing Professional Speakers' Competency Worldwide

Table des matières

Employeur de choix 7 moyens pour mobiliser au quotidien et fidéliser à long terme	3
Facteur mobilisateur n° 1 : Équilibre travail–vie personnelle	3
Facteur mobilisateur n° 2 : Autonomie	5
Facteur mobilisateur n° 3 : Collaboration et esprit d'équipe	5
Facteur mobilisateur n° 4 : Plaisir au travail	6
Facteur mobilisateur n° 5 : Défis à relever	7
Facteur mobilisateur n° 6 : L'impression de faire une différence	8
Facteur mobilisateur n° 7 : Reconnaitances fréquentes	9
Pénurie de main-d'œuvre 7 stratégies pour vous démarquer de vos compétiteurs	11
Stratégie n° 1 : Recrutez dans votre propre organisation	11
Stratégie n° 2 : Recrutez dans les écoles	12
Stratégie n° 3 : Recrutez via Internet et les réseaux sociaux	12
Stratégie n° 4 : Recrutez dans un autre bassin	15
Stratégie n° 5 : Faites-leur vivre l'expérience en entrevue	16
Stratégie n° 6 : Provoquez un effet de surprise	16
Stratégie n° 7 : Ne brisez pas le charme	17

Employeur de choix 7 moyens pour mobiliser au quotidien et fidéliser à long terme

Ils veulent travailler seulement quand ça leur tente. Ils privilégient le temps passé entre amis plutôt que le travail. On a l'impression qu'ils sont financièrement indépendants et qu'ils mènent une dizaine de projets de front en même temps et que le travail ne représente qu'un de ceux-là. Les jeunes vivent au rythme de la société des loisirs. Dans le contexte actuel de rareté de main-d'œuvre, cela peut compliquer davantage votre gestion quotidienne, mais que vous les aimiez ou pas, vous allez devoir composer avec les attentes professionnelles différentes de la génération Y, les 20-35 ans, qui représente déjà le quart de la main-d'œuvre au Québec et dont la proportion ira en augmentant. À titre de gestionnaire, vous devez donc en tenir compte dans la course au recrutement, à la mobilisation et à la rétention des meilleurs talents.

On ne peut évidemment associer à tous vos jeunes employés l'ensemble des caractéristiques que l'on associe souvent à la génération Y sans les avoir analysés dans le cadre d'un sondage ou d'échanges en *focus group*, mais sept facteurs mobilisateurs se dégagent généralement des interventions effectuées auprès de nos clients : équilibre travail-vie personnelle, autonomie, collaboration et travail d'équipe, plaisir au travail, défis à relever, impression de faire une différence et reconnaissance fréquente. Avez-vous remarqué que le salaire n'y figure pas ? L'argent ne fait pas le bonheur, semble-t-il.

Facteur mobilisateur n° 1 : Équilibre travail-vie personnelle

Les horaires de travail ne sont pas toujours faciles à « vendre » aux employés : heures coupées, travail de nuit ou les week-ends et les jours fériés... sont le lot de plusieurs industries. Pour contrer cet irritant, il est important de devenir habile à proposer des horaires flexibles et à mettre cet aspect à l'avant-plan dans toutes vos communications (tant à l'interne qu'à l'externe). L'objectif : rappeler aux employés actuels et potentiels qu'il n'y a pas que des éléments négatifs relativement aux horaires dans votre organisation.

Cela revient encore à l'importance d'adapter son approche de recrutement pour bien faire ressortir ce qui différencie votre entreprise de la masse. Concrètement, vous pourriez ajouter sur la page carrière (ou la page



d'accueil) de votre site Internet le témoignage d'un de vos employés qui explique en une phrase ou deux comment votre organisation adapte l'horaire de travail à ses contraintes personnelles.

Pistes à explorer pour favoriser un meilleur équilibre travail-vie personnelle

Jouez franc-jeu en abordant le plus tôt possible la question de la flexibilité des horaires dans votre entreprise avec les candidats lors du recrutement afin d'éviter les mauvaises surprises de part et d'autre.

Présentez à l'ensemble des employés vos besoins pour une période donnée (plage horaire et personnel requis) et laissez-les bâtir l'horaire entre eux le plus longtemps d'avance possible.

Utilisez les nouvelles technologies pour pouvoir rester en communication avec vos employés où qu'ils soient (messages texte, Twitter, etc.).

Soyez ouvert aux nouvelles façons de faire et concentrez-vous plutôt sur les résultats.

Plusieurs des jeunes que j'ai rencontrés dans le cadre de mes recherches affirment qu'ils accepteraient une rémunération moindre pour consacrer moins d'heures au travail. Certains interprètent cela comme un manque de cœur à l'ouvrage, mais rien n'est plus faux. En fait, les gens sont convaincus que s'ils ont davantage de flexibilité pour s'occuper de leur vie privée, ils seront encore plus productifs au travail. Adeptes du multitâche, les jeunes de la génération Y ne raisonnent pas en termes d'heures travaillées, mais en termes de résultats.



Ce raisonnement s'applique également au concept de l'équilibre travail-vie personnelle. Ce n'est pas une question du nombre d'heures consacrées à l'un ou à l'autre, mais plutôt une question de pouvoir intégrer les deux réalités. Ici aussi, ce sont les résultats qui comptent et non la manière d'y arriver. Puisqu'il s'agit d'une seule et même personne, il ne peut y avoir opposition entre la personne que l'on est au travail et celle que l'on est dans la vie de tous les jours. « Nous ne sommes pas dotés d'un interrupteur qui nous permet de passer en mode travail en négligeant les aspects de notre vie privée. Donnez-nous la flexibilité pour nous occuper de notre vie privée et nous serons plus productifs au travail! » disent les jeunes de la nouvelle génération.

Selon un article publié par Workopolis en 2010, 71 % des pères travailleurs disent se sentir coupables lorsque les engagements au travail prennent le dessus sur ceux au domicile et 56 % des pères travailleurs accepteraient une réduction de salaire de 10% pour pouvoir passer 10% plus de temps avec leurs enfants.

Équilibre travail-études

De manière générale, la plupart des emplois à combler dans les prochaines années exigeront un diplôme technique professionnel ou universitaire. Face à la pénurie de main-d'œuvre spécialisée, toutes les entreprises ont donc intérêt à ce que les étudiants obtiennent leur diplôme. Cependant, avec des besoins parfois criants, vous pourriez être tenté d'exiger de vos employés aux études un horaire de travail pouvant compromettre leur réussite scolaire.



Il faut donc en arriver à un équilibre qui permettra à la fois au jeune employé de travailler pour développer ses compétences et découvrir ses talents, et aussi à l'employeur de répondre à un achalandage ponctuel et d'offrir des congés à ses employés permanents. Afin d'aider les employeurs et les employés à concilier le travail et les études, voici un tableau inspiré d'un outil créé par le comité Réussite-Accomplissement-Persévérance Côte-Nord afin de faciliter l'engagement des deux parties à atteindre cet équilibre :

Pistes à explorer pour favoriser un meilleur équilibre travail-études	
Responsabilités de l'étudiant	Responsabilité de l'employeur
Réfléchir au nombre d'heures disponibles au travail sans que cela nuise à ses études.	Faire preuve de flexibilité pour adapter l'horaire de travail à celui de l'école.
Informers son patron de ses sessions d'examens.	S'informer du cheminement scolaire et des intérêts de son jeune employé.

Je vous encourage donc à réfléchir sur la façon dont vous pourriez favoriser le succès des étudiants à votre emploi et fidéliser peut-être de futurs employés pour de nombreuses années en gardant en mémoire ces quelques exemples : bâtir l'horaire de travail de chaque étudiant en l'adaptant à son horaire scolaire et faire preuve de flexibilité durant les sessions d'examens; afficher les horaires 2-3 semaines d'avance pour permettre les ajustements; libérer l'employé pour des sorties étudiantes, de la récupération scolaire ou une rencontre avec le personnel enseignant.

Un jeune qui consacre plus de 15 heures par semaine à un travail rémunéré peut compromettre sa réussite scolaire, en particulier en session d'examen et de remise de travaux. Dans son essai intitulé *Entre la classe et les Mcjobs. Portrait d'une génération de cégépiens*, le sociologue Jacques Roy livre des données troublantes. On y apprend notamment que 72% des cégépiens occupent un emploi rémunéré et que 27% y consacrent plus de 20 heures par semaine, compromettant ainsi leurs chances de réussite à l'école.

Facteur mobilisateur n°2:

Autonomie

Moins de règles et davantage de principes et de valeurs pour les amener à trouver la façon d'atteindre nos objectifs communs. L'essentiel étant de se concentrer sur le résultat (le quoi) et de laisser de la latitude au niveau des moyens (le comment). Évidemment, il est important d'effectuer des suivis en cours de route non pas pour faire la police, mais pour offrir son aide et ajuster le tir si nécessaire.



Facteur mobilisateur n°3:

Collaboration et esprit d'équipe

Plusieurs jeunes que j'ai rencontrés, dans le cadre de mes recherches,

m'ont souligné avoir refusé de quitter leur emploi actuel pour un autre mieux rémunéré simplement à cause de la collaboration et de l'esprit d'équipe qui règnent au sein de l'équipe actuelle. Cultiver un tel climat demande du doigté de la part du gestionnaire.

5 obstacles au travail d'équipe	5 moyens pour minimiser les obstacles
L'absence de confiance	Clarifier nos règles de jeu et nous montrer vulnérable et ouvert à partager ses erreurs.
La peur des conflits	Demander à chaque participant d'évaluer chaque rencontre à la fin en attribuant une note sur 10, puis consulter sur ce qu'il faudrait améliorer pour obtenir un 10/10.
Le manque d'engagement	Avant de convoquer les gens à une réunion: définir l'objectif, déterminer qui a besoin d'y être, puis assurer une rotation dans les rôles (convocation, animation, secrétaire, suivi, etc.).
L'évitement des responsabilités	Établir un plan d'action citant clairement QUI doit faire QUOI et pour QUAND.
Le manque de <i>focus</i> sur les résultats	Laisser son ego à la porte et placer les intérêts du groupe à l'avant-plan plutôt que de penser aux conséquences quant à son statut personnel.

Source: *Génération Y* par Stéphane Simard

Facteur mobilisateur n°4:

Plaisir au travail

Objectifs irréalistes? Ressources manquantes? Échéanciers impossibles à respecter? Ne vous en faites pas, tous les gestionnaires vivent ces situations et vos employés également. Quand avez-vous entendu quelqu'un dire qu'il avait trop de temps libres pour la dernière fois? Dans un contexte de travail où l'on exige de toujours faire plus avec moins, le plaisir au travail devient un excellent moyen de réduire le niveau de stress, de maintenir ou d'augmenter le niveau d'énergie, de favoriser une meilleure collaboration... bref, le temps passe plus vite lorsque l'on s'amuse. Avec tous ces avantages, nous sommes en droit de nous demander pourquoi nous ne nous efforçons pas d'avoir plus de fun avec nos employés et nos clients. Peut-être avons-nous peur d'avoir l'air fou, de déranger ou d'avoir l'air de perdre notre temps. Peut-être que ce n'est pas permis d'une manière officielle ou informelle? Peut-être est-ce simplement parce que nous n'avons pas tous la même définition du plaisir?

Par ailleurs, une discussion franche au sein de l'équipe devrait permettre à un participant d'en rappeler un autre à l'ordre pour un manquement à un de ces comportements. Afin de créer encore plus d'ouverture pour une rétroaction franche et honnête, il est souhaitable que l'équipe rédige un guide simple de résolution de conflits: à qui le problème devrait-il être soulevé, à quel moment et de quelle manière? Si tous se mettent d'accord sur ce plan, il sera plus aisé pour quelqu'un de rappeler un collègue à l'ordre plutôt que de laisser la situation s'envenimer, parce que ça aussi, c'est une forme de reconnaissance.



Comment changer l'ambiance? En clarifiant d'abord les règles du jeu. À cet effet, vous pouvez utiliser l'analogie de la patinoire de hockey ou du terrain de soccer. Qu'y retrouvons-nous? Des buts (donc un objectif à atteindre, qui pourrait être simplement assainir l'atmosphère ou diminuer l'absentéisme). Des équipes (avec qui nous pouvons jouer: collègues, fournisseurs, clients...). Des lignes (donc des limites à respecter en dehors desquels les joueurs s'exposent à des pénalités ou des conséquences comme la perte de confiance d'un collègue ou la perte d'un client). Un ballon ou une rondelle (donc des moyens avec lesquels nous pouvons atteindre nos buts). Des arbitres (pour faire respecter les règles et qui ne sont pas seulement le patron, mais aussi les collègues et soi-même).



L'idée est de créer des occasions de rapprochement afin que le travail devienne dans la mesure du possible une récompense en soi plutôt qu'un simple moyen pour obtenir des récompenses matérielles, le tout dans le respect des différences en offrant à chacun la chance de pouvoir s'exprimer et d'être soi-même sans danger.

Comment initier le changement au boulot?

Afficher sur une grande feuille toutes les idées proposées sur comment avoir plus de FUN au travail et inviter chaque membre de l'équipe à voter en secret pour son TOP 3 en apposant une pastille autocollante de couleur à côté de ses choix durant les prochains jours, puis demander ensuite à des volontaires de mettre en place l'idée la plus populaire.

Parfois, on peut simplement éprouver davantage de plaisir au travail en changeant son décor intérieur. Cela ne signifie pas nécessairement d'adopter une attitude positive, mais plutôt de faire des choix et de prendre en charge la seule personne que l'on peut contrôler : soi. En choisissant ainsi sa réponse aux événements que l'on ne contrôle pas, on s'expose à moins de frustrations, à plus de plaisir, à une meilleure estime de soi, à être en

harmonie avec ses choix personnels, etc. On ne choisit pas toujours son métier, mais on peut choisir la manière de l'exercer. Ainsi, vous pourriez simplement suggérer à vos employés de regarder l'attitude qu'ils ont à des moments fixes de la journée (en arrivant, au lunch, à chaque heure, à chaque client) et de choisir celle qui leur plaît.



Facteur mobilisateur n°5 :

Défis à relever

Les employés veulent davantage de responsabilités, et ça tombe bien puisque les gestionnaires n'en ont jamais eu autant à partager. Alors, la question que vous devez vous poser est la suivante : comment puis-je fournir à mes employés des occasions d'assumer davantage de responsabilités et de relever plus de défis et, surtout, mettre cet aspect de l'avant ? Par exemple, la chaîne de restaurants McDonald's a bien fait ressortir dans sa récente campagne intensive de recrutement que 60% des membres de la haute direction au Canada et 55% des franchisés ont commencé leur carrière au poste d'équipiers.

De façon à illustrer concrètement votre engagement à confier davantage de responsabilités à vos employés, vous pourriez mettre en évidence le fait que tout votre personnel est évalué trimestriellement ou semestriellement. Vous allez vous démarquer à coup sûr puisque la plupart des gestionnaires ne le font souvent encore qu'annuellement (ou pire, jamais!). Vous pouvez également encourager chaque employé à effectuer sa propre évaluation de son efficacité personnelle au sein de l'équipe pour amorcer une discussion quant aux opportunités d'avancement qui pourraient s'offrir à lui.

Facteur mobilisateur n°6:

L'impression de faire une différence

Dans un monde de plus en plus individualiste et où les impacts sociaux et écologiques de notre style de vie prennent des proportions bien visibles, il est important, à titre de gestionnaire, de redonner un sens au travail de ses employés. Pas toujours évident, direz-vous, alors que nous avons tous parfois l'impression de faire partie d'une immense chaîne et qu'il est difficile pour un seul individu de faire une différence, mais détrompez-vous. Parfois, il suffit de simples gestes au quotidien pour redonner un peu de dignité aux gens qui s'investissent dans des tâches qui peuvent nous sembler bien banales. On peut être « en mode multitâche » avec les choses, mais il faut être ultraprésent avec les gens, car on ne réalise pas toujours l'effet qu'on peut avoir autour de soi.

Les jeunes cherchent un sens à ce qu'ils font au travail et sont de plus en plus sensibles à ce que j'appelle le capitalisme équitable. Oui, c'est bien beau faire de l'argent, mais ça profite à qui vraiment? L'entreprise n'existe pas en dehors de la société, elle fait partie d'un écosystème, et redonner à la communauté fait partie de ça. S'il est bien de redonner à sa communauté ou de se préoccuper de questions environnementales, les entreprises doivent faire attention de rester en accord avec leurs valeurs. Essayer de profiter de la vague sans vraiment y adhérer pourrait causer plus de dommages que de bénéfices. Il faut rester cohérent avec l'image de l'entreprise, sinon c'est du mauvais marketing. C'est bien beau mettre de l'avant de belles valeurs sociales, mais comment cela se traduit-il au quotidien dans l'entreprise? Les jeunes voient clairement cette situation et ne sont pas dupes devant ceux qui essaient d'en profiter!

Si, en tant qu'employeur, vous cherchez une façon de vous engager socialement, je suggère d'abord de faire l'inventaire de ce que vos employés font déjà par eux-mêmes bénévolement et d'associer votre entreprise à une démarche qui semble leur tenir à cœur. S'impliquer localement, en s'associant à une petite cause, peut avoir plus d'impact sur une communauté que les traditionnelles campagnes de financement pour les organismes nationaux.

Selon un article publié par Services Kelly en 2010, 53 % accepteraient une réduction de salaire pour œuvrer au sein d'une entreprise qui fait preuve d'une forte conscience environnementale et communautaire.

Par exemple, Tim Hortons affiche sur son site Internet un programme de bourses d'études. On y apprend que quelque 200 bourses de 1 000 \$ sont remises annuellement aux employés des restaurants, à leurs enfants ou à leurs petits-enfants qui aimeraient poursuivre des études postsecondaires. Les récipiendaires doivent redonner à leur collectivité en faisant 15 heures de bénévolat. Présentée de cette façon, l'entreprise fait d'une pierre plusieurs coups. En plus de viser tous les groupes d'âge d'employés, l'entreprise encourage le développement personnel de ses employés tout en véhiculant une de ses valeurs, qui est l'implication dans la communauté.

8 trucs pour être davantage présent

Évaluer sa disponibilité avant de s'engager dans un échange.

Se rapprocher physiquement de la personne.

Se positionner pour voir seulement la personne.

Se placer à la hauteur de ses yeux.

Limiter les sources d'interruptions.

Mettre de côté sa perspective.

Écouter sans juger.

Reformuler les paroles de la personne.

Source: *Génération Y* par Stéphane Simard

D'un point de vue plus individuel, vous pourriez inviter vos employés à se rappeler pourquoi ils ont choisi de travailler chez vous, à quoi ils servent et pourquoi est-ce important pour eux. Voilà des questions fondamentales qui donnent un sens à ce que l'on fait.

5 questions pour retrouver un sens à son travail

Avec quel genre de personnes est-ce que j'aime travailler en équipe?

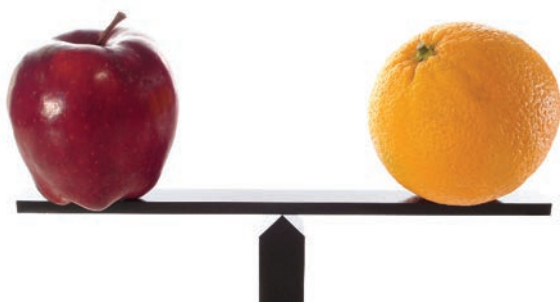
Qu'est-ce qui m'a attiré ici au début?

Qu'est-ce que je pense faire mieux que la moyenne?

Qu'est-ce qui me rend fier de ma journée?

Qu'est-ce qui me retient ici?

Source: *Génération Y* par Stéphane Simard



Comment reconnaître

Quelle fréquence?	Souvent : tous les 7 jours selon un sondage Gallup mené au Canada.
Monétaire ou symbolique?	Ne pas se limiter à l'absence de budget. Une reconnaissance symbolique peut être à la fois significative et amusante.
Individuelle ou en groupe?	Selon le rôle joué dans l'atteinte de l'objectif, mais les gens préfèrent souvent les défis de groupe.
Officielle ou informelle?	Se rappeler que tous n'aiment pas nécessairement être reconnus de la même manière que nous le désirons. Évitez de briser la chimie de l'équipe.
Offerte par qui?	Pas seulement le supérieur immédiat (ex.: le grand patron, les collègues, les clients, l'employé lui-même, etc.).

Source: *Les patrons sont-ils tous des menteurs?* par Stéphane Simard

Facteur mobilisateur n°7:

Reconnaitances fréquentes

Souvent exclusivement associée aux seules récompenses, une véritable culture organisationnelle de la reconnaissance est un concept beaucoup plus large axé sur le respect et le développement global des individus. Pourquoi donc voudrions-nous changer le décor de l'autre? Pour davantage de complicité, bien sûr, ou pour un meilleur climat de confiance, mais également pour un plus grand sentiment d'accomplissement, car faire la journée d'une autre personne est à la fois énergisant pour soi et pour l'autre.

À titre de gestionnaire, il faut d'abord bien identifier les comportements que l'on désire voir chez ses employés, puis définir quelle forme de reconnaissance utiliser pour renforcer ces comportements à privilégier. Les comportements recherchés peuvent se situer évidemment au niveau du savoir-faire, mais je vous encourage également à identifier quelques comportements qui se situent au niveau du savoir-être, afin de maintenir une saine ambiance dans vos équipes. L'idée est d'apprendre à mieux connaître les gens qui nous entourent au travail et ce qui les illumine, puis d'offrir des petites attentions-surprises.



Comment initier le changement au boulot?

Inviter chaque membre de l'équipe à inscrire individuellement sur une feuille leur nom et 3 idées sur la façon dont leurs collègues pourraient faire leur journée. Mélanger les feuilles de tout le monde, puis demander à chaque membre de l'équipe de piger un ami secret afin de tenter de faire la journée de ce dernier d'ici un mois en s'inspirant de ses suggestions.

Afficher sur un « mur des célébrités » une feuille pour chaque membre de l'équipe en y inscrivant son nom, puis inviter les collègues à noter en secret ce qu'on aime chez cette personne durant la prochaine semaine.

Gestionnaires, il est maintenant temps de mettre les cartes sur table et de jouer franc-jeu. À l'heure où l'image de marque d'employeur prend de plus en plus d'importance, je vous encourage à faire preuve d'authenticité dans vos affichages, durant vos entrevues et dans vos communications. Présentez-vous tels que vous êtes et il sera plus facile ensuite de livrer la marchandise. Mais, pour cela, il faut un peu d'introspection pour savoir qui l'on est vraiment comme gestionnaire ou comme employeur.



En résumé

L'employé de nouvelle génération a des attentes professionnelles bien différentes et c'est à nous, à titre de gestionnaires, de nous adapter à cette nouvelle réalité.

7 facteurs mobilisateurs pour fidéliser la nouvelle génération

Facteur mobilisateur n° 1 :

Équilibre travail-vie personnelle

Adeptes du multitâche, les employés ne raisonnent pas en termes d'heures travaillées mais en termes de résultats.

Facteur mobilisateur n° 2 : Autonomie

Moins de règles et davantage de principes et de valeurs pour les amener à trouver la façon d'atteindre nos objectifs communs.

Facteur mobilisateur n° 3 :

Collaboration et esprit d'équipe

Plusieurs refusent de quitter leur emploi actuel pour un autre mieux rémunéré simplement à cause de la collaboration et de l'esprit d'équipe qui règne au sein de l'équipe.

Facteur mobilisateur n° 4 : Plaisir au travail

Créez des occasions de rapprochement afin que le travail devienne dans la mesure du possible une récompense en soi plutôt qu'un simple moyen pour obtenir des récompenses matérielles, le tout dans le respect des différences en offrant à chacun la chance de pouvoir s'exprimer et d'être soi-même sans danger.

Facteur mobilisateur n° 5 : Défis à relever

Évaluez votre personnel trimestriellement ou semestriellement et encouragez chaque employé à effectuer sa propre évaluation de son efficacité personnelle au sein de l'équipe pour amorcer une discussion quant aux opportunités d'avancement qui pourraient s'offrir à la personne.

Facteur mobilisateur n° 6 :

Impression de faire une différence

En étant davantage présent auprès de vos employés et en vous engageant socialement en tant qu'employeur.

Facteur mobilisateur n° 7 : Reconnaissances fréquentes

Apprenez à mieux connaître les gens qui vous entourent au travail et ce qui les illumine, puis offrir des petites attentions-surprises.

Pénurie de main-d'œuvre

7 stratégies pour vous démarquer de vos concurrents

Six cents postes pour 23 finissants au baccalauréat en écologie, 300 offres d'emploi pour 36 diplômés en Techniques de la documentation, pénurie de 55 000 employés en tourisme et en hôtellerie d'ici 2015..... Vous devrez rivaliser d'ingéniosité pour attirer de nouveaux employés. Voici donc sept stratégies pour recruter efficacement du nouveau personnel dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre.

Stratégie n° 1 :

Recrutez dans votre propre organisation

Afin de réduire le nombre d'employés à recruter, tentez de conserver un lien d'emploi tout au long de l'année avec ceux qui occupent un emploi saisonnier en garantissant un nombre d'heures de travail et en offrant un incitatif à demeurer à votre emploi. Par exemple, vous pourriez créer un programme de bourses d'études en proposant l'équivalent de 5% du salaire cumulatif gagné par l'étudiant durant ses années de service, offrir un remboursement partiel ou total des frais de scolarité pour les cours réussis ou assumer en tout ou en partie les frais de déplacement entre l'école et votre entreprise. Chez *La cage aux sports*, on favorise la mobilité de la main-d'œuvre entre les établissements qui vivent des variations saisonnières différentes afin de maintenir un lien d'emploi. Peut-être que cet exemple peut vous inciter à développer des ententes de partage d'employés avec d'autres organisations de votre région qui vivent des variations d'achalandage complémentaires aux vôtres?

Selon une étude sur la place de la main-d'œuvre étudiante dans l'industrie touristique publiée par le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT) en 2009, les étudiants préfèrent de plus en plus travailler régulièrement à l'année plutôt qu'intensivement l'été.

Avec ceux qui doivent quitter la région pour aller étudier à l'étranger, gardez le contact afin de pouvoir les embaucher à leur retour durant les périodes de vacances scolaires : informez-les comme s'ils étaient encore à votre emploi (mémo interne, infolettre ou intranet), invitez-les au party de Noël, envoyez-leur une carte à leur anniversaire...



Stratégie n° 2: Recrutez dans les écoles

Les écoles professionnelles, les cégeps et les universités possèdent tous un service de placement où vous pouvez afficher vos postes disponibles. Aussi, certains programmes d'enseignement fonctionnent selon un principe d'alternance travail-études en rendant les élèves disponibles pour le travail quelques jours par semaine durant l'année et durant l'été dans le cadre d'un stage rémunéré ou non.

Consultez les guides Choisir pour connaître les établissements de niveau secondaire, collégial et universitaire qui offrent des programmes travail-études (<http://ch.monemploi.com>).

Peu importe le moyen utilisé, je vous encourage à faire preuve d'ingéniosité afin d'offrir une véritable valeur ajoutée à la clientèle étudiante. Par exemple, un membre de votre équipe pourrait aller faire une présentation en classe sur la préparation à une entrevue ou livrer un témoignage sur son parcours professionnel ou encore animer un atelier de préparation à la recherche d'emploi tout en profitant de cette tribune pour faire découvrir subtilement les métiers de votre industrie et surtout, ceux que vous avez à combler dans votre entreprise.

Stratégie n° 3: Recrutez via Internet et les réseaux sociaux

Friands d'Internet, les jeunes sont très actifs sur la toile (1^{er} média le plus utilisé, avant la télé, la radio et les journaux). De plus en plus d'entreprises ont vu le filon et rivalisent d'ingéniosité pour attirer l'attention de nouveaux candidats potentiels pour combler de nombreux postes avec succès.

En cette époque de pénurie de main-d'œuvre où les candidats ont le gros bout du bâton, les chercheurs d'emploi désirent obtenir le maximum d'information de sources variées sur votre organisation avant de décider de rejoindre vos rangs. Sans

être la référence numéro un lorsque vient le temps de se magasiner un emploi (les références des amis étant la source d'information la plus influente), il est clair qu'Internet est devenu un incontournable pour tous les chercheurs d'emploi. Il est donc devenu essentiel de se poser la question: Internet nuit-il à notre recrutement?

À titre d'entreprise à la recherche de nouveaux talents, vous devez donc non seulement être présent sur la toile, mais aussi vous démarquer des autres. Je me suis donc amusé à jouer au chercheur d'emploi dans Internet afin de vous présenter quelques-unes de mes observations.

Quelques idées pour attirer des étudiants

Accueillir des stagiaires.

Organiser des « 5 à 7 » portes ouvertes ou des conférences thématiques.

Commanditer des événements étudiants.

Offrir des bourses d'excellence aux étudiants méritants.

Soumettre l'entreprise à une étude de cas.

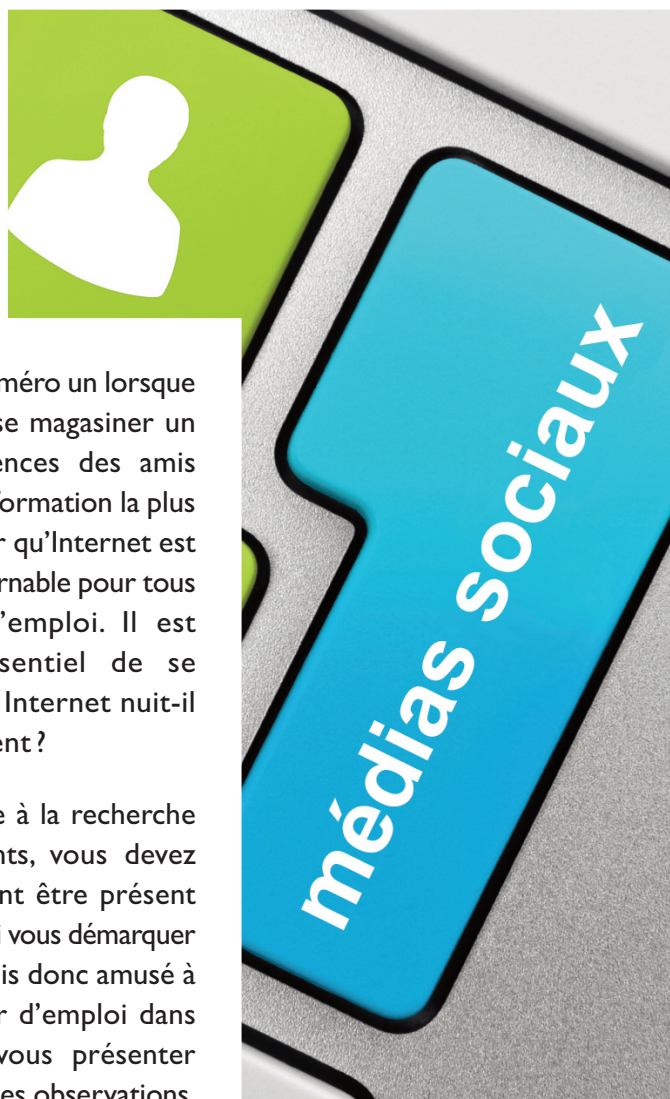
Organiser des concours conjointement avec les écoles.

Souligner l'obtention d'un diplôme en octroyant un boni ou un privilège.

Offrir un remboursement partiel ou total des frais de scolarité pour les cours réussis.

Assumer en tout ou en partie les frais de déplacement entre l'école et le travail.

Tenir un kiosque promotionnel dans le cadre de foires de l'emploi.



Un site Internet OUT	Un site Internet IN
Un site web où il n'y a pas d'onglet Carrière sur la page d'accueil.	Des témoignages écrits ou vidéo de véritables employés qui expliquent pour quoi ils sont heureux chez vous.
Une section carrière qui se limite à présenter bêtement une liste d'emplois disponibles par emplacement ou par région avec les fonctions et les exigences. En effet, ce n'est pas le travail en tant que tel qui intéresse les candidats, mais ce qu'ils vont en retirer. C'est donc cette dernière information qui est à prioriser.	Des photos qui nous montrent vos employés en train de vivre ce qui vous différencie des autres (ex.: photos du dernier événement social pour illustrer l'esprit d'équipe, photos d'employés durant un rush pour illustrer la collaboration, photos de la journée de bénévolat pour mettre en évidence l'une des valeurs de votre entreprise ou photos d'un groupe d'employés lors de leur week-end récompense pour avoir atteint les résultats visés).
Des arguments tellement utilisés qu'ils ne veulent plus rien dire: « équipodynamique », « défis intéressants », « salaire et avantages concurrentiels »...	Un peu d'humour et de dérision (faites preuve d'authenticité).

Les jeunes de la nouvelle génération détestent perdre leur temps. Vous devez faire vivre l'expérience de travail à vos candidats potentiels dès qu'ils accèdent à votre site Internet.

Inspiré de la nouvelle tendance observée sur l'Internet où l'emphase est davantage mise sur le partage d'informations via les réseaux sociaux, le recrutement 2.0 consiste à vous doter d'une présence sur cette nouvelle plate-forme afin de vous mettre en valeur auprès d'un public jeune bien ciblé. Comment ça fonctionne? Voici à titre d'exemple un comparatif entre une façon plus traditionnelle de faire du recrutement et le recrutement 2.0 :

Scénario traditionnel	Recrutement 2.0
Affichage sur votre site Internet (l'annonce est-elle en évidence?).	Annonce diffusée via votre blogue et vue par un grand nombre d'intéressés via les flux RSS*.
Sélection des journaux pour faire l'affichage à l'externe (les jeunes les lisent-ils encore?).	Création d'un groupe Facebook pour annoncer la recherche d'un candidat.
Envoi de l'annonce dans les différents journaux.	Recherche de candidats avec l'outil LinkedIn Recruiter selon la localisation.
Affichage dans les journaux.	Échanges avec les candidats potentiels sur Facebook, LinkedIn et votre blogue.
Réception des curriculum vitæ (dont plusieurs non pertinents pour le poste).	Recherche d'emploi diffusée sur Twitter.
Tri des curriculum vitæ.	Survol des profils Facebook et des blogues des candidats intéressants.
Appel des candidats pour les convoquer en entrevue (les fameuses boîtes vocales...).	Échanges avec les meilleurs candidats à l'aide de la messagerie instantanée.
Première ronde d'entrevues.	Entrevue avec le candidat qui s'est démarqué par la qualité des échanges sur Internet.
Deuxième ronde d'entrevues (quelques-uns ont peut-être déjà trouvé un emploi ailleurs...).	Embauche.
Embauche.	Accueil.
Accueil.	Employé en poste et qui recommande déjà d'autres candidats via ses propres réseaux sociaux.

*Flux RSS: Fichier contenant le titre de l'information, une courte description et un lien vers une page décrivant plus en détail l'information qui est acheminée automatiquement aux abonnés qui désirent être tenus informés des nouveaux contenus d'un site web, sans avoir à le consulter.

Un «Lip Dub» avec ça? Moyen peu coûteux pour mettre en évidence votre environnement de travail de manière ludique. Il s'agit d'immortaliser sur vidéo des employés en train de faire du «lipsing» sur une chanson et de diffuser le résultat sur YouTube. Il faut cependant s'assurer de ne pas devenir amoureux de l'outil en perdant de vue l'objectif derrière. Bien sûr, on peut faire un «Lip Dub» simplement pour le plaisir, mais on peut aussi en faire un outil stratégique en mettant en valeur un message précis qui parlera directement au type de candidat que vous voulez recruter. Sceptique? Jugez par vous-même. À peine quelques jours après la mise en ligne de leur «Lip Dub» axé sur le recrutement, l'hôpital Sacré-Cœur de Montréal enregistrait déjà une hausse significative des candidatures reçues. Leur directeur des ressources humaines a même été invité en entrevue à LCN et à Radio-Canada, et un commentaire laissé sur YouTube par une des 167 000 personnes qui l'ont vu résume assez bien l'impact: «*WOW!! J'ai eu des bons commentaires sur cet hôpital, et ça me donne encore plus le goût de venir porter mon CV quand je vais finir mes études... Bravo!!!:)*»

Imaginez maintenant un employé insatisfait qui pense ceci de son expérience de travail chez vous: «Aucune flexibilité pour les familles, aucune possibilité d'avancement, aucune marque de reconnaissance du patron... » Imaginez maintenant qu'il ait la possibilité de partager son point de vue avec des milliers de candidats potentiels pour votre organisation. C'est exactement ce qui se passe actuellement sur Internet avec la popularité croissante de nombreux réseaux sociaux tels que YouTube et Facebook, ainsi que certains sites spécialisés dans l'évaluation des employeurs tels que www.ratemyemployer.ca et www.glassdoor.com.

Effectuez une vigie en saisissant le nom de votre organisation sur les différents moteurs de recherche ainsi que sur www.socialmention.com et créez une alerte Google afin d'être avisé automatiquement dès qu'une information concernant votre organisation ou votre secteur d'activité est publiée.

Tout comme les responsables du marketing et des communications s'assurent de l'image de marque de l'entreprise qui est véhiculée sur Internet, les gestionnaires doivent effectuer une vigie efficace de l'image de marque à titre d'employeur. Que vous choisissiez de mandater une entreprise spécialisée qui offre ce service pour faire une vigie efficace de votre image de marque d'employeur ou que vous le fassiez vous-même, gardez en tête que vous pouvez le faire de manière non seulement réactive, mais aussi proactive. Ainsi, plutôt que de seulement réagir à des commentaires déjà émis par d'autres, vous pourriez également lancer vous-même une discussion dans un forum en demandant des exemples d'employeurs

intéressants dans votre secteur d'activité afin d'ouvrir la porte à la possibilité de positionner favorablement votre entreprise.

Bien sûr, on peut douter avec raison de la crédibilité de commentaires émis sous le couvert de l'anonymat dans Internet, mais l'information est là et il vous faut composer avec. Avant que le phénomène ne se répande davantage, je vous invite à procéder à l'évaluation des forces et des faiblesses de votre entreprise sur le plan des ressources humaines et à faire les ajustements nécessaires. Je vous propose de commencer cette évaluation en vous posant cette question: «Est-ce que je serais à l'aise d'encourager tous mes employés à partager leur opinion au

sujet de mon organisation et d'en dévoiler les résultats au grand jour?» Si la réponse est non, alors couchez immédiatement sur papier les raisons qui vous poussent à cette réponse et c'est sans doute là-dessus qu'il vous faudra travailler en premier lieu pour améliorer votre offre. Si vous vous efforcez de rendre vos employés heureux, vous ne pourrez que partir avec une longueur d'avance sur les autres employeurs.

Selon Socialnomics.net, 96 % des jeunes de la génération Y (20-35 ans) sont inscrits à un réseau social (Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube...).

Par où commencer? Cernez d'abord les deux ou trois éléments qui distinguent vraiment votre établissement des autres employeurs concurrents. Soyez honnête et authentique. La clé, ce n'est pas d'essayer de plaire à tout le monde, mais de vous présenter tel que vous êtes vraiment.

Ensuite, évitez de vous éparpiller. La deuxième clé du succès, ce n'est pas d'être sur tous les médias sociaux, mais d'être actif. Il est donc préférable de concentrer votre présence sur une plate-forme. Pour savoir laquelle choisir, demandez simplement à vos employés sur quels forums, blogues ou réseaux sociaux ils sont le plus actifs. En fixant vous-même quelques lignes directrices, vous pourriez même confier la responsabilité à quelques-uns de vos employés de prendre en charge votre visibilité sur le site ciblé.

Utilisez la force des réseaux de vos employés. À titre d'exemple, les 379 personnes qui figurent sur mon réseau LinkedIn connaissent 75 200 personnes et ces dernières sont en contact avec 4880 100 autres. Multipliez ce chiffre par votre nombre d'employés et vous avez une idée du bassin de candidats potentiels que vous pouvez joindre à un coût minime. Le recrutement par les employés est de plus en plus utilisé avec succès dans beaucoup d'entreprises avec raison: qui voudrait recommander quelqu'un avec qui on n'aurait pas d'affinités ou qui pourrait nuire à sa réputation? Vous pourriez décider d'ajouter un incitatif monétaire pour motiver davantage vos recruteurs internes.



À titre de gestionnaire, vous ne pouvez plus négliger l'importance d'une présence soutenue sur la toile. C'est ainsi que vous arriverez à bâtir une relation avec une communauté d'adeptes, qu'ils soient à la recherche d'emplois ou non pour l'instant, et qui penseront à poser leur candidature chez vous ou à recommander un de leurs amis lorsque le moment sera opportun.

Stratégie n°4: **Recrutez dans un autre bassin**

Saviez-vous qu'en moyenne, un employé de 65 ans d'aujourd'hui a un état de santé équivalant à celui d'un employé de 54 ans en 1960? C'est du moins un des arguments mis de l'avant par le Défi Travail 50+ du réseau FADOQ qui a pour objectif de sensibiliser les employeurs à la richesse de l'expérience détenue par les travailleurs de 50 ans et plus (www.fadoq.ca). Alors, pourquoi ne pas profiter vous aussi de cette main-d'œuvre expérimentée, disponible et dont on dit très orientée vers la qualité du service à la clientèle. Il y a même un site d'emploi spécialisé pour les 45 ans et plus au Québec où vous pouvez afficher vos postes (www.45plusjob.com).

Les nouveaux immigrants, les handicapés, les décrocheurs, les bénéficiaires d'aide sociale et les étudiants étrangers sont également des sources de candidats à ne pas négliger.

Le Regroupement des organismes spécialisés pour l'emploi des personnes handicapées (www.roseph.ca) vous offre une gamme de services pour faciliter l'embauche de nouveau personnel: identification des postes, présélection des candidats, accompagnement individualisé et entraînement de l'employé, suivi durant plusieurs mois...

Le programme des travailleurs étrangers temporaires du gouvernement canadien présente clairement les étapes à suivre pour recruter cette main-d'œuvre (www.rhdcc.gc.ca). Selon le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec, 24 475 étudiants étrangers ont fréquenté les universités de la province en 2009 (une progression de 41 % depuis 2001).

Le programme Expérience emploi été, Service Canada (www.servicecanada.gc.ca) et ses ministères partenaires proposent divers services aux employeurs: affichage de postes vacants, renseignements sur les salaires et les normes d'emploi...

Stratégie n° 5: Faites-leur vivre l'expérience en entrevue

Les jeunes les plus talentueux sont très en demande. Pour éviter de vous faire doubler dans la course au talent ou pour éviter de faire exploser votre plafond salarial, vous devez trouver des moyens pour vous différencier des autres organisations. De nos jours, n'oubliez pas que c'est le candidat qui s'achète une expérience de travail durant l'entrevue et non pas vous qui choisissez le candidat. Vous devez donc tout mettre en œuvre pour faire vivre le plus possible à quoi ressemble le climat de travail chez vous durant l'entrevue.

Faites comme si vous veniez passer une entrevue pour la première fois chez vous afin de poser un regard neuf sur votre approche.

Éléments à considérer pour faire vivre une expérience d'entrevue agréable aux candidats

Éviter de faire attendre le candidat.

Faire des entrevues moins traditionnelles en faisant participer un des employés, par exemple.

Informar d'avance tout le personnel de la tenue d'entrevues et les inviter tous à venir saluer personnellement le candidat.

Accueillir le candidat comme on le ferait pour son meilleur client (salon privé, breuvage spécial, collation, cadeau corporatif, etc.).

Éviter d'être dérangés.

Valider les références en demandant au candidat pourquoi il a quitté son dernier emploi et vérifier la concordance de sa version avec celle de l'ancien employeur.

Poser des questions ouvertes de type comportemental en demandant, par exemple, de raconter comment il a vécu une relation difficile avec un ancien collègue ou comment il a dû faire face à un échec ou à un échecancier.

Privilégier les qualités d'ouverture, d'humilité et d'entregent afin de faciliter l'intégration de la nouvelle personne au sein de l'équipe.



Stratégie n° 6: Provoquez un effet de surprise

Il peut arriver qu'entre le moment où vous recevez une candidature intéressante et le moment où vous interviewez la personne cette dernière se soit déjà trouvé un autre emploi. Il faut donc concevoir des moyens de faire plus vite, mais n'oubliez pas que faire vite ne veut pas dire faire mal. Analysez simplement votre processus de recrutement comme n'importe lequel de vos processus administratifs. Où sont les délais et les goulots d'étranglement? Est-ce possible de les éliminer ou de les réduire? Y a-t-il des étapes qui pourraient être combinées?

Il est essentiel de maintenir une communication étroite avec le candidat tout au long du processus, car il est fort probable qu'il soit en pourparlers avec d'autres employeurs. Distinguez-vous par vos communications en convoquant le candidat avec un message humoristique ou en laissant un message texte sur son cellulaire. Vous pouvez aussi envoyer une lettre de remerciement après l'entrevue pour remercier le candidat de s'être déplacé

et dans laquelle vous réitérez votre intérêt, vous expliquez les prochaines étapes et vous l'encouragez à vous contacter pour toute question. Finalement, vous pouvez surprendre aussi lorsque vous confirmez l'embauche en envoyant une petite surprise au nouvel employé (boîte de chocolats, lettre écrite à la main, cadeau corporatif...).

N'oubliez pas que nous sommes dans un marché d'acheteurs où ce sont les candidats qui ont le gros bout du bâton et que, pour vous distinguer des autres, il n'est pas nécessaire d'offrir plus, mais d'offrir mieux: pas plus d'argent, mais une meilleure expérience.



Stratégie n°7: Ne brisez pas le charme

Vous avez bien fait vos devoirs jusqu'à maintenant, ce n'est pas le moment de tout gâcher lors de l'arrivée de votre nouvelle recrue. N'oubliez pas que la première question qu'une personne se pose après avoir accepté votre offre est la suivante: «Ai-je fait le bon choix?» Trop souvent mal planifié, l'accueil d'un nouvel employé est capital, car, de la même manière qu'on juge rapidement le sérieux d'une personne en entrevue, un nouvel employé jugera rapidement le professionnalisme de votre organisation dès son arrivée en poste.



Finalement, il pourrait être judicieux de planifier une première rencontre de mise au point environ trois mois après l'arrivée d'un nouvel employé pour apporter les ajustements nécessaires. Par exemple, vous pourriez demander si l'organisation a tenu les promesses faites durant le processus de recrutement. De cette manière, vous pouvez vous assurer de mieux clarifier la perception chez les prochains employés à recruter. Vous pourriez aussi poser ces deux questions: «Qu'est-ce que nous faisons de mieux ici?» et «Qu'est-ce qui fonctionnait bien ailleurs?» Voilà une belle façon de profiter d'une perspective neuve sur vos processus. Vous pourriez également vous assurer que vous n'avez rien fait qui aurait pu inciter le nouvel employé à reconsidérer sa décision de rejoindre vos rangs.

Peu importe les moyens utilisés, rappelez-vous qu'un processus de recrutement efficace lance aussi un message clair aux candidats que vous êtes une organisation bien structurée, et cela démontre aussi votre intérêt pour la gestion de votre capital humain.



Un p'tit nouveau se joint à l'équipe?

Annoncez sa promotion dans les journaux locaux.

Assurez-vous que tout le matériel nécessaire soit disponible dès sa première journée: carte professionnelle, poste informatique et comptes d'utilisateur, cartes d'accès...

Acheminez un courriel à tous soulignant son arrivée.

Faites signer une carte de bienvenue par toute l'équipe.

Éviter d'être dérangés.

Arrivez avant lui afin d'être là pour l'accueillir.

Présentez-le au reste de l'équipe et guidez la visite des lieux.

Invitez-le à dîner lors de sa première journée.

Assignez-lui un tuteur (ou mentor).

Remettez-lui un bottin «Qui fait quoi» avec photos et descriptions professionnelle et personnelle.

En résumé

L'employé de nouvelle génération a des attentes professionnelles bien différentes et c'est à nous, à titre de gestionnaires, de nous adapter à cette nouvelle réalité.



7 stratégies pour recruter efficacement du nouveau personnel

Stratégie n° 1 : Recrutez dans votre propre organisation

Tentez de conserver un lien d'emploi tout au long de l'année avec ceux qui occupent un emploi saisonnier.

Stratégie n° 2 : Recrutez dans les écoles

Affichez vos postes disponibles dans les services de placement, accueillez des stagiaires dans le cadre de programmes travail-études et bâtissez une véritable relation à valeur ajoutée avec les établissements d'enseignement et leur clientèle étudiante.

Stratégie n° 3 : Recrutez via Internet et les réseaux sociaux

Démarquez-vous des autres employeurs en exerçant une présence active et conviviale. Présentez-vous tels que vous êtes vraiment, évitez de vous éparpiller sur différentes plates-formes et utilisez la force des réseaux de vos employés pour vous aider à recruter.

Stratégie n° 4 : Recrutez dans un autre bassin

Les retraités, les nouveaux immigrants, les handicapés, les décrocheurs, les bénéficiaires d'aide sociale et les étudiants étrangers sont des sources de candidats à ne pas négliger.

Stratégie n° 5 : Faites-leur vivre l'expérience en entrevue

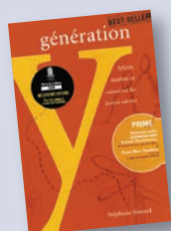
Faites comme si vous veniez passer une entrevue pour la première fois chez vous afin de poser un regard neuf sur votre approche.

Stratégie n° 6 : Surprenez

Optimisez votre de recrutement en accélérant votre processus d'embauche et en maintenant une conversation constante avec le candidat jusqu'à son arrivée.

Stratégie n° 7 : Ne brisez pas le charme

Soignez l'accueil que vous réservez à vos nouveaux employés et planifiez une première rencontre de mise au point environ trois mois après l'embauche pour apporter les ajustements nécessaires.



Génération Y

Profitez de l'expérience de gestionnaires d'entreprises récipiendaires de prix d'excellence en gestion des ressources humaines et voyez ce qu'ils font pour se démarquer et attiser l'envie dévorante de se dépasser chez leurs employés de la génération Y.



Les patrons sont-ils tous des menteurs ?

Dans un style pragmatique et avec humour, Stéphane propose des pratiques génératrices d'engagement concrètes pour répondre aux nouvelles attentes des travailleurs et redonner un sens au travail. Aussi offert en livre-audio (3 CD).