

Didier Dubois
Emilie Pelletier
Denis Morin

COMMENT ATTIRER ET FIDÉLISER DES EMPLOYÉS

- Séduire les candidats grâce au marketing RH
Développer une véritable culture d'embauche
Se positionner comme employeur de choix

COMMENT
**ATTIRER ET
FIDÉLISER**
DES **EMPLOYÉS**

Les Éditions Transcontinental inc.
1100, boul. René-Lévesque Ouest
24^e étage
Montréal (Québec) H3B 4X9
Tél. : 514 392-9000
1 800 361-5479
www.livres.transcontinental.ca

Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship
55, rue Marie de l'Incarnation
bureau 201
Québec (Québec) G1N 3E9
Tél. : 418 646-1994, poste 222
1 800 661-2160, poste 222
www.entrepreneurship.qc.ca

Pour connaître nos autres titres, consultez le www.livres.transcontinental.ca. Pour bénéficier de nos tarifs spéciaux s'appliquant aux bibliothèques d'entreprise ou aux achats en gros, informez-vous au 1 866 800-2500.

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec et Bibliothèque et Archives Canada

Dubois, Didier, 1970-
Comment attirer et fidéliser des employés

(Entreprendre)

Publ. en collab. avec Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship.

ISBN 978-2-89472-384-5

1. Personnel - Recrutement. 2. Personnel - Rétention. 3. Personnel - Motivation. 4. Personnel - Direction. I. Morin, Denis, 1962- . II. Pelletier, Emilie. III. Titre. IV. Collection: Entreprendre (Montréal, Québec).

HF5549.5.R44D82 2009 658.3'111 C2008-942454-9

Révision : Geneviève Roquet

Correction : Claude Paquin

Mise en pages : Centre de production partagé Montréal, Médias Transcontinental

Conception graphique de la couverture : Studio Andrée Robillard

Photo de Didier Dubois et Emilie Pelletier : François Leclair

Photo de Denis Morin : Émilie Tournevache

Impression : Transcontinental Gagné

Imprimé au Canada

© Les Éditions Transcontinental, 2009

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 1^{er} trimestre 2009

Bibliothèque et Archives Canada

Tous droits de traduction, de reproduction et d'adaptation réservés

Nous reconnaissons, pour nos activités d'édition, l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Programme d'aide au développement de l'industrie de l'édition (PADIÉ). Nous remercions également la SODEC de son appui financier (programmes Aide à l'édition et Aide à la promotion).

ASSOCIATION
NATIONALE
DES ÉDITEURS
DE LIVRES

Les Éditions Transcontinental sont membres de l'Association nationale des éditeurs de livres (ANEL)

Didier Dubois
Emilie Pelletier
Denis Morin

COMMENT
**ATTIRER ET
FIDÉLISER**
DES **EMPLOYÉS**

Les Éditions
Transcontinental 

fondation de
l'entrepreneurship 
ÉDITIONS

fondation de l'entrepreneurship

La **Fondation de l'entrepreneurship** s'est donné pour mission de promouvoir la culture entrepreneuriale comme moyen privilégié pour assurer le plein développement économique et social de toutes les régions du Québec.

Elle offre des produits et services incontournables pour les entrepreneurs tels le mentorat d'affaires, un service de haut calibre et disponible partout au Québec, une série de conférences ainsi que la plus vaste collection de livres de langue française dédiée au démarrage, à la gestion et à la croissance des entreprises. De plus, son centre de vigie et de recherche sur la culture entrepreneuriale, unique au monde, produit recherches, analyses et bulletins d'information sur les tendances mondiales et pratiques exemplaires en matière de sensibilisation et d'éducation à l'entrepreneurship.

La Fondation de l'entrepreneurship s'acquitte de sa mission grâce à l'expertise et au soutien financier de plusieurs organisations.

Partenaires :



Gouverneurs :



Collaborateurs :



Associés gouvernementaux :



www.entrepreneurship.qc.ca

fondation@entrepreneurship.qc.ca



Remerciements

Nous tenons à remercier du fond du cœur notre famille et nos amis qui nous ont soutenus tout au long de ce périple et qui ont souvent dû s'accommoder de notre manque de disponibilité. En particulier, nous voulons remercier Julien pour ses appels et visites surprises qui nous ont fait tant de bien, ainsi que Danielle, Serge, Karima, Abdel et Rémi, qui sont une source inépuisable d'inspiration. Nous remercions aussi Lise, Dolorès, France, Francesco, Gabriel, Guy, Jean-Guy, Lyne, Nathalie, Alain, ainsi que tous nos autres amis et clients avec qui nous échangeons des connaissances et qui nous permettent ainsi de demeurer à l'avant-garde de notre secteur d'activités. Merci à l'équipe de l'Ordre des CRHA d'avoir cru en nous depuis nos débuts. Merci à Yann Dubor et à Lawrence Veilleux, de la Fondation de l'entrepreneurship, ainsi qu'à Jean Paré et à Mathieu de Lajarte, des Éditions Transcontinental, pour avoir cru en notre projet. Finalement, nous tenons à remercier les membres du personnel de la bibliothèque HEC Montréal, particulièrement Armandine Paulin, pour leur patience et leur aide au cours de nos nombreuses recherches.

Emilie Pelletier et Didier Dubois

Je suis très reconnaissant à ma famille et à mes amis de leur soutien exemplaire. Je désire remercier tous les individus qui m'ont appuyé dans mon cheminement personnel et professionnel. Je dédie ce livre à mes collègues de travail et ami(e)s du Département d'organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM. Ceux-ci m'offrent un environnement de travail qui m'encourage à réaliser mes activités de recherche ainsi qu'une qualité de vie exceptionnelle au travail. Finalement, je désire souligner le rôle actif des praticiens en ressources humaines dans la critique constructive de mes activités de recherche et de mes publications scientifiques.

Denis Morin



Table des matières

Introduction 13

PREMIÈRE PARTIE
COMPRENDRE LES ENJEUX D'ATTRACTION
ET DE FIDÉLISATION 17

1
Quel est votre enjeu principal ? 19

Une démarche étape par étape 25

Un peu de ménage dans les concepts 26

L'autoévaluation 28

La rétention et la fidélisation 30

Le marketing RH interne et externe 33

La marque employeur 35

En bref 37

2

Faire un diagnostic	39
Mesurer les perceptions externes (les candidats potentiels et le public)	40
Mesurer les perceptions internes (les employés)	59
L'audit des pratiques	65
En bref	78

3

Le roulement de la main-d'œuvre : les coûts et les conséquences	81
Comment calculer les coûts de la non-rétention ?	84
Quels sont les coûts dont on devrait se méfier particulièrement ?	117
En bref	120

DEUXIÈME PARTIE

CONSOLIDER LES PRATIQUES FIDÉLISANTES	127
--	-----

4

Pourquoi les employés quittent-ils votre entreprise ?	129
Les facteurs déterminants du roulement de la main-d'œuvre ...	129
Deux bonnes raisons de partir	131
Les niveaux d'intervention	132

5	
Obtenez l'appui de la haute direction	137
S'inscrire dans une culture d'embauche à long terme	138
Avoir une vision	139
Connaître et communiquer ses valeurs	139
Définir des objectifs mobilisateurs	141
Consolider les pratiques RH	142
6	
Commencez par intégrer vos employés !	143
À quoi ressemble l'intégration dans la majorité des entreprises ?	143
Comment assurer la réussite de l'intégration	145
7	
Offrez-leur plus qu'une job	159
Les caractéristiques du poste	160
La rémunération directe (le salaire)	161
Les autres éléments d'un régime de rémunération globale	162
8	
Développez les compétences de vos employés	169
Le plan de développement des compétences	170
Le développement des compétences par l'enrichissement de la tâche	171
Les possibilités de cheminement de carrière	173
La communication des possibilités de carrière	175

9

Gérez les départs	177
Les départs à la retraite	178
Les départs volontaires	179
En bref	185

10

Assurez-vous que les gestionnaires... gèrent	187
Les 3 rôles clés du gestionnaire fidélisant	188

11

Faites le bilan des pratiques fidélisantes de votre organisation	195
---	-----

TROISIÈME PARTIE

BÂTIR SON PLAN D'ATTRACTION	201
--	-----

12

L'attraction des candidats et le marketing RH	203
Qu'est-ce qui attire les chercheurs d'emploi ?	203
Pourquoi choisir l'approche marketing ?	208

13

Le diagnostic marketing RH	211
Établissez votre diagnostic	212

14

La stratégie de marketing RH	212
Élaborer une stratégie de recrutement	218
Choisir un positionnement employeur	220
Créer votre marque employeur	221
Déterminer la segmentation appropriée	225
Décider du mix marketing RH à utiliser	229
En bref	232

15

Le déploiement de la stratégie de communications marketing RH	235
Changez d'attitude : pensez « vente »	235
Trois techniques essentielles à maîtriser	241
Conclusion	265

Annexe

Où en êtes-vous avec votre stratégie d'attraction et de fidélisation ?	267
---	-----



Introduction

Le monde du travail a changé. La belle époque où les recruteurs recevaient 10, 20 ou 30 CV par poste affiché est révolue. Aujourd'hui, ce sont les chercheurs d'emploi qui choisissent leur employeur. Ce sont les nouveaux maîtres du marché, surtout lorsqu'ils occupent déjà un poste.

Ainsi, il vous est peut-être déjà arrivé de vous faire interviewer par une personne que vous tentiez de recruter. Il faut se rendre à l'évidence : les entreprises n'ont plus le gros bout du bâton. Elles ne peuvent plus fonctionner comme avant. Dans un contexte de **pénurie de main-d'œuvre**, elles se livrent une véritable guerre pour attirer les meilleurs talents.

Au cours des cinq dernières années, nous avons accompagné des centaines de gestionnaires aux prises avec des problèmes d'attraction et de fidélisation. S'il est clair que le marché a évolué, on ne peut pas en dire autant des pratiques de dotation et de gestion. Les entreprises sont confrontées à une situation si préoccupante, devant tant de postes à combler en si peu de temps, qu'elles cherchent désespérément de nouvelles solutions pour se démarquer de leurs concurrents.

C'est dans ce contexte que des termes comme **marketing RH**, **marque employeur**, **attraction** et **fidélisation** sont devenus populaires au point d'être galvaudés. Le temps est donc venu de démêler ces expressions, de clarifier les concepts qui les sous-tendent et de vous faire partager le fruit de nos recherches. À nos yeux, il faut repenser non seulement la façon dont les entreprises s'adressent aux candidats potentiels, mais aussi la nature des relations qu'elles entretiennent avec leurs employés.

En matière de fidélisation, il n'y a pas de recette miracle. Les entreprises doivent recommencer à gérer leurs employés ! En effet, les gestionnaires sont aujourd'hui submergés par des tâches opérationnelles, alors que leur responsabilité première devrait être de guider, d'encadrer, de soutenir et de mobiliser leurs troupes. À cet égard, il existe des pratiques dont on sait qu'elles ont un effet positif sur la fidélisation des employés. Nous les avons regroupées et structurées dans une approche qui permettra aux gestionnaires de les mettre en œuvre étape par étape.

Au fil de nos interventions, nous avons également découvert que l'approche marketing était celle qui permettait le mieux aux professionnels des Ressources humaines de réagir aux nouveaux enjeux d'attraction. Nous avons donc décidé d'analyser l'ensemble des modèles d'intervention, des stratégies et des concepts marketing que nous jugions pertinents pour « vendre » les emplois d'une entreprise et, de façon plus générale, l'entreprise elle-même.

Nous les avons adaptés et avons bâti un modèle unique d'intervention, soit le marketing RH. Celui-ci vous permettra de mieux comprendre les employés et les candidats potentiels, de choisir les meilleurs outils pour communiquer avec eux, et de bâtir une stratégie de positionnement et de marque employeur.

Ce livre est un guide de référence qui permettra au lecteur de construire sa propre stratégie d'attraction et de fidélisation. Grâce à la multitude d'exemples, de réflexions et d'outils qu'il présente, ceux qui ont déjà amorcé une démarche d'attraction et de fidélisation pourront l'enrichir ou la compléter.

Au fil des pages qui suivent, nous vous proposons de vous familiariser avec les divers concepts associés à l'attraction et à la fidélisation, puis de faire le point sur la situation de votre entreprise (en établissant un diagnostic, et en calculant l'impact et le coût du roulement du personnel). Il s'agira ensuite de consolider vos pratiques de fidélisation et, enfin, d'établir une stratégie d'attraction de la main-d'œuvre. En effet, aussi paradoxal que cela puisse sembler, la meilleure façon d'attirer des employés, c'est de conserver ceux qu'on a.

Première partie

Comprendre les enjeux d'attraction et de fidélisation

La pénurie de main-d'œuvre ou, tout au moins, de compétences qui s'est installée partout au Canada inhibe complètement la croissance de plusieurs entreprises; d'autres organisations doivent même réduire leur offre de service. Faute de personnel, certaines des succursales albertaines de Tim Hortons ont dû fermer leur salle à manger et n'offrent plus que le service à l'auto. La majorité des organisations n'ont pas su anticiper l'évolution du marché de l'emploi et sont aujourd'hui prises de court. On est passé d'une situation où l'on ne faisait pas grand-chose pour améliorer sa capacité d'attraction à une situation où l'on est prêt à payer le gros prix pour se doter d'une marque employeur. Toutefois, avant de se lancer dans les dépenses, il faut mettre le doigt sur le problème et évaluer combien celui-ci coûte à l'organisation. À ce moment, on pourra décider des sommes à investir pour redresser la situation. Voilà ce que nous vous proposons de faire dans ces trois premiers chapitres.

1



Quel est votre enjeu principal ?

Lorsque nous sommes appelés à intervenir dans une organisation, c'est habituellement parce que ses dirigeants font face à un problème criant. Celui-ci peut être de **3 ordres**.

1. *Un problème de fidélisation.* L'entreprise perd un grand nombre d'employés ou des employés clés.
2. *Un problème d'attraction.* L'entreprise n'arrive pas à attirer les candidats qu'elle cherche afin de pourvoir des postes.
3. *Un problème d'attraction et de fidélisation.* L'entreprise perd beaucoup d'employés et a de la difficulté à embaucher. Bref, ça va mal à la *shop*!

Votre problème est-il :

- de type 1 ?
- de type 2 ?

Ou est-ce que ça va mal à la *shop* ?

Il existe un lien très étroit entre la capacité d'attraction d'une entreprise et sa capacité à fidéliser ses employés ; on peut rarement dissocier les deux enjeux. Si vous avez un problème de fidélisation, votre réputation sur le marché de l'emploi finira par être entachée, ce qui diminuera votre capacité d'attraction. Si vous avez un problème d'attraction, c'est peut-être que votre image est déjà ternie.

La plupart du temps, les entreprises veulent que nous les aidions sur le plan de l'attraction seulement. Toutefois, après une brève analyse de la situation, nous nous rendons souvent compte que l'organisation doit attirer beaucoup d'employés **parce qu'elle en perd beaucoup**. Le manque de fidélisation est donc la source du problème d'attraction. Petit conseil : n'allez pas croire que vous avez cerné l'origine du problème si vous n'avez pas établi un diagnostic sérieux de la situation. Nous approfondirons la question du diagnostic dans le prochain chapitre.

L'attraction et la fidélisation : une démarche globale

Pour améliorer votre capacité d'attraction, il faudra modifier considérablement certains des processus internes de l'organisation. Tenez-vous-le pour dit : la démarche que vous entreprendrez dépasse la simple stratégie de communication. Pour cette raison, il faudra s'assurer dès le début que la haute direction adhère à votre projet d'attraction-fidélisation. Si vous n'avez pas la direction de votre côté, il y aura de l'eau dans le gaz dès le départ.

L'entreprise devra par ailleurs veiller à ce qu'il n'y ait pas dissonance entre le message véhiculé à l'externe (par sa stratégie d'attraction) et ses pratiques internes (notamment celles visant la fidélisation). Si les deux processus ne concordent pas, les candidats séduits viendront peut-être travailler pour l'organisation, mais repartiront aussitôt, puisque la réalité sera différente de ce qu'on leur aura promis.

Une entreprise française du domaine informatique a bâti une campagne de recrutement dont le slogan était le suivant : « Soyez raisonnables, réalisez vos rêves ! » Quel beau message, surtout si l'on cible des finissants universitaires talentueux et pleins d'ambition ! Réfléchissons un peu à ce message ; ce qu'il propose, c'est de poursuivre ses rêves au sein d'une entreprise. Pourquoi pas, mais, à bien y penser, quelle organisation peut raisonnablement penser qu'elle permettra à tous ses employés de réaliser leurs rêves ? Quelles attentes créera-t-on chez les candidats ? L'entreprise sera-t-elle capable de tenir sa promesse ?

Un exemple

Nous sommes intervenus dans une entreprise qui, pour recruter des candidats, présentait « la famille » comme une de ses valeurs centrales. (En fait, la marque employeur de l'organisation, bien qu'informelle, gravitait autour de trois valeurs, dont celle-là.) Après avoir analysé la situation, nous nous sommes rendu compte que l'accent mis sur la famille attirait des candidats, mais se transformait rapidement en irritant pour ceux qui obtenaient un poste. La nature même de la production faisait en sorte qu'ils étaient obligés de travailler certaines fins de semaine et durant les jours fériés. De plus, ils devaient s'accommoder d'horaires atypiques (de soir, de nuit et rotatifs, qui alternaient les jours, les soirs et les nuits). Au bout du

compte, ils choisissaient l'entreprise en partie parce qu'ils avaient été séduits par une promesse et ils la quittaient parce que cet engagement n'était pas respecté.

De plus, bien que les responsables des Ressources humaines soient les maîtres d'œuvre d'un projet d'attraction-fidélisation, il faut demander la participation de certains acteurs clés, dont les spécialistes de marketing et les experts en communication que compte l'entreprise. En travaillant main dans la main, ces trois services pourront créer un effet de synergie et maximiser leurs ressources.

Il est fréquent, en effet, que les activités de visibilité menées par le Marketing ou les Communications puissent aussi être utilisées pour augmenter la visibilité de l'entreprise en tant qu'employeur. Par exemple, si l'on a installé un kiosque dans un salon pour promouvoir des produits auprès des visiteurs, pourquoi ne pas aussi publiciser les emplois offerts par l'organisation? Si l'on rédige un communiqué de presse pour souligner le lancement d'un nouveau produit, pourquoi ne pas parler de la contribution des employés et des types de postes ayant permis la création du produit?

Récemment, nous avons vu une affiche dont se servait l'une des principales institutions financières du Québec pour promouvoir ses services financiers. Sous le titre « Profession : planificateur financier », on pouvait voir quatre personnes en tenue d'affaires : un jeune, un homme d'âge moyen, une femme et une personne issue d'une communauté ethnoculturelle, tous ayant l'air heureux, dynamiques et fiables. Bref, quatre personnes avec qui on aurait le goût de faire des affaires. Mais que cherchait-on à publiciser, au juste? Les services financiers de l'institution ou les postes de planificateur financier (que cette institution financière cherche à pourvoir)? La confusion est réelle, et elle est réellement efficace. C'est un très bel exemple de stratégie mixte RH-marketing : un client potentiel interprétera l'affiche comme une offre de services et un chercheur d'emploi, comme une offre d'emploi.

■ QUELQUES PISTES DE RÉFLEXION ■

Peut-être préparez-vous déjà une démarche d'attraction-fidélisation. Voici quelques questions qui vous permettront de faire le point sur ce qui a été fait et sur ce qui reste à faire avant qu'une telle initiative soit amorcée.

- **Les membres de la haute direction, les experts en marketing, les spécialistes de la communication et les gestionnaires de votre entreprise sont-ils au courant des défis d'attraction et de fidélisation de main-d'œuvre qu'il faut relever dans l'organisation ?**

- Leur a-t-on expliqué la situation de pénurie de main-d'œuvre qu'affronte l'entreprise ?
- Les enjeux de RH de votre organisation ont-ils été abordés durant les réunions stratégiques ?
- A-t-on présenté aux joueurs clés un rapport chiffré illustrant l'ampleur des difficultés que vous rencontrez ?

- **Pensez-vous qu'ils appuieront votre démarche ?**

Nous ne le répétons jamais assez : vous devez vous assurer de la participation de tous les joueurs clés de l'entreprise. Le succès de l'initiative en dépend. Imaginez, par exemple, que vous décidiez d'investir dans un plan de formation pour inciter vos gestionnaires à mieux déléguer, mais que la haute direction, pour sa part, ne confie aucune tâche à ces derniers. Le message serait alors totalement incohérent, ce qui démotiverait les gestionnaires.

Imaginez encore que vous choisissiez de vous positionner comme un employeur favorisant la conciliation travail-vie personnelle. Vous ne pourrez le faire sans vous assurer que les politiques que vous adopterez sont compatibles avec les orientations d'affaires édictées par la haute direction. Par exemple, si l'entreprise décide de prolonger ses heures d'ouverture, comment fera-t-elle pour accommoder les employés ayant des obligations familiales (dont celle d'aller chercher leurs enfants à la garderie en quittant le travail) ? La direction sera-t-elle prête à renoncer à son plan afin de s'adapter aux besoins de ses employés ?

- **Comment pourriez-vous sensibiliser davantage les joueurs clés pour qu'ils appuient votre démarche ?**

- Dans le cadre d'une réunion, pourriez-vous leur brosser le portrait de la situation de l'emploi au Québec ?

- Pourriez-vous leur faire une présentation sur les coûts de la non-rétention dans l'entreprise ?
- Sont-ils au fait des attentes des candidats à l'égard de l'organisation ?
- Connaissent-ils le degré de satisfaction des employés ?

- **Disposez-vous de chiffres, de statistiques et d'analyses vous permettant de leur présenter objectivement la situation (de l'organisation et du marché de l'emploi) ?**

Vous devez être en mesure de fournir des données exactes si la haute direction vous demande :

- votre taux de roulement global ;
- votre taux de roulement ventilé par poste, ancienneté ou secteur ;
- le coût du roulement du personnel ;
- les sommes investies en recrutement.

- **Pouvez-vous extraire rapidement ces données des différents rapports RH dont vous disposez déjà ?**

Qui, dans votre équipe ou dans l'organisation, pourrait vous aider à dénicher ces informations ? Tâchez de trouver cette personne.

- **Êtes-vous en mesure de cibler précisément la nature du problème que vous vivez ?**

- Avez-vous surtout de la difficulté à attirer des candidats ? C'est le cas si, lorsque vous passez une annonce, vous recevez peu de CV (ou n'en recevez aucun). C'est encore le cas si, quand vous avez un poste à pourvoir, il s'écoule trop de temps avant de trouver un candidat. L'organisation doit alors parfois refuser des contrats, car elle n'a pas la main-d'œuvre nécessaire pour les exécuter.
- Avez-vous plutôt de la difficulté à fidéliser vos employés ? C'est le cas si les gestionnaires se plaignent de nombreux départs. C'est encore le cas si les coûts de formation ont grandement augmenté en raison du roulement du personnel.
- Avez-vous de la difficulté tant à attirer qu'à fidéliser vos employés ? Dans ce cas, vous perdez beaucoup d'employés, et vous avez de la difficulté à les remplacer.

- **Quelles démarches avez-vous entreprises à ce jour pour résoudre le problème ?**
 - Avez-vous fait un diagnostic détaillé de la situation ?
 - Avez-vous tenté de chiffrer la problématique ?
 - Avez-vous essayé de trouver de nouvelles façons d’afficher vos postes ?
 - Avez-vous cherché de nouveaux bassins de recrutement ?
 - Avez-vous évalué le degré de satisfaction de vos employés ?
 - Avez-vous déterminé les causes des départs ?

 - **Parmi ces démarches, lesquelles ont fonctionné et lesquelles n’ont pas marché, et pourquoi ? Vous avez eu de la difficulté à trouver l’information voulue ? Vos efforts n’ont rien changé aux problèmes d’attraction et de fidélisation ? La cause des départs n’est pas encore claire ?**
-

Une démarche étape par étape

Faire un plan d’attraction et de fidélisation vous paraît peut-être complexe, exigeant, voire décourageant. En abordant la question de façon méthodique, vous verrez qu’elle n’a vraiment rien de compliqué. Il s’agit simplement de se poser les bonnes questions et de recueillir l’information pertinente à chaque étape, pour pouvoir ensuite passer à l’étape suivante. Cela vous permettra d’avancer progressivement, selon une séquence logique, en ayant les bonnes informations en main. Nous vous proposons donc de parcourir les 5 grandes étapes suivantes.

1. *Les concepts.* Dans les prochaines pages, nous vous présenterons les principaux concepts liés à l’attraction et à la fidélisation de la main-d’œuvre afin de nous assurer que nous partageons un langage commun.

2. *Le diagnostic.* Une bonne démarche commence par un diagnostic solide. Pour prendre les bonnes décisions, il faut avoir l’information pertinente.

3. *L'évaluation des coûts de la non-rétention.* Que ce soit pour obtenir l'appui de la haute direction ou encore établir votre budget, l'évaluation des coûts est indispensable pour donner de la crédibilité à votre projet.
4. *La consolidation des pratiques fidélisantes.* Il s'agit ici de déterminer comment l'organisation, l'équipe des Ressources humaines et (surtout) les gestionnaires peuvent contribuer, par leurs pratiques, à améliorer la fidélisation dans l'entreprise.
5. *La démarche d'attraction.* Cette étape permettra de réaliser la recherche marketing RH, de définir une stratégie et de choisir les bonnes tactiques pour opérationnaliser celle-ci.

Un peu de ménage dans les concepts

Vous avez probablement hâte de savoir comment attirer et fidéliser des employés. Mais avant de nous lancer dans une telle aventure, il nous faut clarifier un certain nombre de concepts dont on a souvent parlé à tort et à travers. De cette façon, tout le monde sera sur la même longueur d'onde.

Pénurie de main-d'œuvre

Le Québec fera bientôt face à un déficit de travailleurs. Selon Statistique Canada, il en manquera 350 000 dans la province d'ici 2030. On prévoit aussi une carence de ce type dans les autres provinces du Canada, ainsi que chez nos voisins du sud et en Europe.

Dans tous les pays développés, le baby-boom a été suivi d'une baisse progressive du taux de natalité, et nous en subissons déjà les conséquences. Il devient de plus en plus difficile de répondre aux besoins du marché de l'emploi dans certains secteurs.

Après avoir parcouru le Québec, nous sommes parvenus à un triste constat : lorsqu'on considère les régions une à la fois, la situation est inquiétante ; lorsqu'on considère le Québec dans son ensemble, elle est

alarmante. Cela dit, il est important de bien nuancer nos propos. Dans certains cas, il y a une réelle pénurie de main-d'œuvre, alors que dans d'autres, on doit plutôt parler de pénurie ou de rareté de compétences. Bien entendu, les stratégies d'attraction à adopter ne seront pas les mêmes selon le contexte et les besoins de votre entreprise.

Rareté de main-d'œuvre

Les travailleurs manquent en grand nombre, notamment dans le secteur de la production. Dans la région de Laval, nous avons visité une PME fort dynamique qui devait refuser des contrats à cause d'un manque de main-d'œuvre.

Ce n'est qu'un début. Il est à craindre, dans un avenir rapproché, que les grandes entreprises s'accaparent d'un grand nombre de travailleurs disponibles au détriment des PME, qu'elles aillent même « voler » des employés à celles-ci. Ainsi, parmi les secteurs qui sont sévèrement touchés, on retrouve le commerce au détail et les centres d'appels, où l'on cherche un volume important de vendeurs et d'agents de service à la clientèle.

Pénurie de compétences

L'organisation a de la difficulté à trouver des travailleurs ayant des qualifications particulières. C'est ce qui se passe, par exemple, dans le réseau de la santé, où l'on peine à pourvoir les postes d'infirmière. Si l'on se fie aux prévisions de l'Association des infirmières et infirmiers du Canada (AIIIC), il va manquer dans les cinq prochaines années 131 000 infirmières au Canada. Et ce n'est rien : aux États-Unis, pour la même période, on évalue la pénurie à un million ! La même situation se produit chez les soudeurs, les programmeurs-analystes, les comptables, etc.

Rareté de compétences

Il y a rareté de compétences lorsqu'on cherche des travailleurs qui ont une expertise dans un domaine très pointu et qui sont donc essentiels au bon fonctionnement, voire à la survie, de l'organisation. Citons à titre d'exemple les médecins spécialistes (urgentologues, anesthésistes, urologues) et les chercheurs scientifiques (experts dans les domaines nucléaire, pharmaceutique, biomédical, informatique, etc.).

On peut aussi parler de rareté de compétences dans le cas des vendeurs clés. Pensez à votre meilleur vendeur, celui qui connaît tous les clients et tous les produits. Ce qui crée sa rareté n'est pas tant sa formation que les compétences qu'il a développées au fil des ans pour répondre aux besoins de votre organisation. Pour ce type de poste, le terrain de chasse ne se limite plus au Québec. Les chasseurs de tête et les recruteurs internationaux doivent maintenant sillonner le monde pour trouver la perle rare dont leurs clients ont besoin.

Au fait, il ne s'agit pas toujours de postes super prestigieux. Il existe ainsi présentement à Montréal un vrai « marché noir » des secrétaires de direction bilingues, car peu de gens possèdent actuellement la combinaison d'expertise et d'expérience qu'exige leur poste.

L'autoévaluation

Quels sont vos besoins ?

Pour être en mesure de choisir la bonne stratégie, vous devez vous interroger sur la nature de vos besoins. Êtes-vous :

- en manque de main-d'œuvre ?
- en manque de compétences ?
- en manque de compétences rares ?
- en manque des trois ? Dans quelle proportion ? Qu'allez-vous prioriser ?

Comment puis-je me rendre plus séduisant aux yeux de candidats potentiels ?

Développer notre capacité d'attraction, c'est utiliser des stratégies qui nous rendent plus séduisants auprès des personnes que nous ciblons. Bref, si le concept d'attraction est bon pour les cinq à sept, il est aussi bon pour l'entreprise. Mais attention ! Pour que la chimie opère, il faut respecter les deux règles suivantes.

1. *Ne jamais mentir sur ce que l'on a à offrir.* Attirer, ce n'est pas se montrer tel qu'on voudrait être ni se faire passer pour ce qu'on n'est pas. C'est faire ressortir, parmi nos qualités d'employeur existantes, celles qui séduiront le plus les personnes visées.

Un cabinet d'avocats avec lequel nous avons travaillé nous disait que, pendant quelque temps, on avait utilisé une stratégie incohérente pour recruter des candidats. On vantait l'accent mis dans l'organisation sur la conciliation travail-vie personnelle. Or, on s'est vite rendu compte que cela générerait chez les personnes engagées des attentes incompatibles avec le rythme des activités d'un cabinet juridique. On a donc relégué cette stratégie aux oubliettes.

À l'opposé, nous avons travaillé avec une firme d'ingénierie qui expliquait d'emblée aux candidats que les postes offerts étaient très exigeants et stressants. On faisait valoir, cependant, que les défis et la rémunération seraient proportionnels à ces contraintes. Loin de nuire à la capacité d'attraction de la société, cette franchise est devenue sa marque de commerce. Les personnes engagées ne sont pas déçues, car elles savent pertinemment à quoi s'attendre.

2. *Utiliser des arguments adaptés au groupe que l'on veut séduire.* Le principe de segmentation – dont nous traiterons dans le chapitre 14 – nous amène à réfléchir sur le choix des arguments utilisés en attraction. Le recruteur ne devrait pas mettre en valeur toutes les forces de l'organisation, mais seulement celles qui importent aux personnes qu'il ren-

COMMENT ATTIRER ET FIDÉLISER DES EMPLOYÉS

Avant, vous affichiez un poste et receviez une avalanche de cv. Aujourd'hui, avec la pénurie de main-d'œuvre et la grande mobilité du personnel, les chercheurs d'emploi magasinent les employeurs. Non seulement vous n'avez plus le gros bout du bâton, mais si vous réussissez à en convaincre un de se joindre à votre équipe, attention, il partira peut-être le mois prochain.

Attirer des candidats – et surtout les garder – n'est pas facile. Dans cet ouvrage, on vous apprend à élaborer une stratégie en quatre étapes afin de faire de vous un champion de l'attraction et de la fidélisation du personnel :

1. Établir un diagnostic de la situation des ressources humaines dans votre entreprise.
2. Évaluer les coûts exorbitants associés au roulement de la main-d'œuvre.
3. Définir les pratiques qui vous permettront de garder vos employés.
4. Bâtir un plan d'attraction grâce à une approche marketing RH.

Illusté de nombreux exemples et rempli d'exercices qui permettent de faire le point sur votre situation, *Comment attirer et fidéliser des employés* vous aide à mettre en place des solutions durables pour que cesse l'essoufflant roulement de personnel au sein de votre équipe. Après tout, cet employé de rêve que vous venez d'embaucher, vous voulez qu'il soit encore là... le mois prochain.



Didier Dubois a obtenu un certificat en relations industrielles de l'Université de Montréal et un baccalauréat en ressources humaines des HEC. Il dirige maintenant HRM Group, un groupe conseil en management spécialisé dans l'attraction et la fidélisation des ressources humaines.

Diplômée en communication de l'Université de Montréal, **Emilie Pelletier** poursuit actuelle-

ment des études de maîtrise à HEC Montréal. Elle travaille chez HRM Group où elle occupe, à titre d'associée, le poste de directrice conseil.

Denis Morin est professeur agrégé en gestion des ressources humaines à l'École des sciences de la gestion de l'UQAM et détenteur d'un Ph.D. en relations industrielles de l'Université Laval.

27,95 \$

Rayons librairie **Gestion, affaires**

ISBN 978-2-89472-384-5



Les Éditions
Transcontinental

fondation de
l'entrepreneurship
Extrait de la publication **entrepreneur**

9 782894 723845