Raymond Chabot
Grant Thornton

Le talent : moteur de votre croissance

À la suite d'un sondage Léger effectué auprès de 300 dirigeants de petites et moyennes entreprises (PME) québécoises au printemps dernier, Raymond Chabot Grant Thornton a réalisé un rapport qui met en lumière les principaux enjeux des sociétés. Cette enquête a permis de constater que les sociétés sont confrontées à des défis majeurs en matière de capital humain et d'observer les moyens qu'elles privilégient pour leur faire face.

Raymond Chabot Grant Thornton

Miser sur le capital humain

Le recrutement et la rétention des ressources qualifiées constituent actuellement et pour les années à venir les plus grandes préoccupations des organisations.

60% des entreprises identifient la problématique de main-d'œuvre comme le plus grand défi des trois prochaines années.

Ce contexte oblige les entreprises à demeurer compétitives en s'assurant que l'équipe de gestion possède des compétences de leadership mobilisateur, que l'environnement est propice au développement des compétences et que les employés peuvent se réaliser personnellement et professionnellement. Il n'y a pas de recette magique : c'est plutôt l'ensemble des actions posées qui aura un effet de levier.

Recruter dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre

Louise Martel
B.A.A.
Associée - conseil en ressources humaines

La pénurie de main-d'œuvre touche la plupart des industries du Québec, peu importe le secteur d'activité. Le recrutement de personnel qualifié est d'ailleurs un enjeu soulevé par 48 % des dirigeants sondés.

Cette situation contraint désormais les employeurs à se démarquer de leurs concurrents et à adopter les meilleures pratiques en matière d'embauche. Pour vous aider à tirer votre épingle du jeu, Louise Martel, associée - conseil en ressources humaines, propose **quatre conseils** qui vous permettront d'attirer les meilleurs talents et de les fidéliser au fil du temps.

> « Après plus de 20 ans de pratique en recrutement de cadres, je peux affirmer que les candidats sont toujours plus attirés par des organisations qui affichent une marque employeur distinctive et une réputation reconnue, et ce, qu'il y ait pénurie de talents ou pas. Cela dit, les valeurs de l'organisation, son implication sociale, sa contribution au développement durable, son éthique et son ouverture sur la diversité influencent plus que jamais l'attraction et la rétention.
>
> - Louise Martel, associée - conseil en ressources humaines

L'importance de votre marque employeur

L'image de marque de votre société en tant qu'employeur est votre positionnement distinctif face à vos concurrents. Elle se reflète par le milieu de travail ainsi que par les pratiques de gestion. C'est l'image que l'entreprise projette tant à l'interne qu'à l'externe.

Saviez-vous que les entreprises qui bénéficient d'une marque employeur forte attirent davantage?

En effet, cela leur permet d'obtenir jusqu'à 50 % de plus de candidatures. Elles recrutent également plus rapidement, dépensent en moyenne 50 % de moins par embauche et leur taux de roulement est moins élevé de 27 % (Ipsos, août 2015).

Au-delà des initiatives de visibilité mettant de l'avant votre entreprise, telles que le site Web, le logo ou la présence sur les réseaux sociaux, il faut que l'image de l'entreprise soit accompagnée par des gestes concrets vécus par ses employés.

Six pistes d'actions pour vous aider à maximiser votre marque employeur :

1 Avoir une vision claire et la communiquer aux employés sur une base régulière pour donner un sens au travail des équipes.

Il est essentiel que les employés comprennent bien leur rôle et la contribution qu'ils apportent à la mission de l'entreprise.

2 Accroître le travail de collaboration, favoriser l'esprit d'équipe et garantir le partage des connaissances en :

- Établissant des règles de base qui déterminent les comportements acceptés au sein de l'équipe;
- S'assurant qu'il n'y a pas de zones grises quant aux rôles et responsabilités de chacun des joueurs de l'équipe.

3 Utiliser la reconnaissance pour s'assurer que les employés offrent le meilleur d'eux-mêmes.

Un programme de reconnaissance structuré et utilisé de façon constante et efficace permet aux équipes de se sentir impliquées, responsabilisées, motivées et valorisées.

Voici trois éléments à considérer pour élaborer une telle approche :

1. **Définir les objectifs de la démarche de reconnaissance.** Veut-on reconnaître le comportement au travail, les compétences, les efforts ou les résultats?

2. **Déterminer les bases sur lesquelles reconnaître les employés.** De façon individuelle, collective, monétaire, non monétaire?

3. **Choisir le type de reconnaissance selon le contexte**

   Informel : lorsque les employés ont réalisé des objectifs avec brio, qu'ils ont bien représenté l'organisation à un événement ou que des rencontres avec des clients se sont bien déroulées, les marques de reconnaissance de la part des gestionnaires seront d'ordre informel (mot de remerciement, transfert d'un courriel de satisfaction d'un client, etc.).

   Formel : l'employeur met en place une structure – idéalement en collaboration avec certains employés – pour reconnaître les bons coups ou certaines initiatives. Cela peut se faire par le biais de petits-déjeuners, de 5 à 7 de reconnaissance ou de remises de prix organisés par la direction, mais dans un contexte décontracté.

> « La reconnaissance individuelle peut avoir un impact plus fort que la reconnaissance collective, bien que cette dernière soit aussi très importante pour motiver les équipes.
>
> – Lyne Barbeau, directrice principale - conseil en ressources humaines

4 Mettre en place des indicateurs pour mesurer la satisfaction des employés.

Une étude sur le climat organisationnel vous permettra d'identifier les signaux faibles et vous aidera à prendre les bonnes décisions pour améliorer le taux d'engagement de vos employés. Ces indicateurs sont des outils de gestion incontournables et représentent la santé organisationnelle de votre entreprise.

5 Miser sur le développement des compétences et sur la formation.

Les sociétés investissent de plus en plus dans la planification et la gestion stratégique des talents internes.

83 % des dirigeants de PME québécoises ont mis en place au moins une **mesure de développement et de formation des employés** dans les cinq dernières années.

61%
nouveaux outils d'apprentissage

56%
augmentation du budget de formation

55%
programme de perfectionnement des employés

En identifiant rapidement les hauts potentiels, elles peuvent mettre en place un plan d'accompagnement afin de les appuyer dans leur parcours professionnel, tant pour une promotion que pour leur croissance à l'intérieur de leurs fonctions.

> Cette vision qui mise sur le développement des compétences des ressources évite souvent aux entreprises d'avoir à recruter à l'externe. Elle a également un effet positif sur les employés, leur démontrant la possibilité d'accéder à des postes de niveau supérieur dans l'organisation.
>
> – Louise Martel, associée - conseil en ressources humaines

Par ailleurs, bon nombre d'employeurs jumellent les plans de développement à un accompagnement en *coaching*. Faciliter la progression des gens à l'interne augmente la rétention de personnel et diminue les probabilités de devoir aller à l'externe pour acquérir de nouvelles ressources.

6 Des valeurs bien définies, la responsabilité sociale, l'éthique et l'ouverture à la diversité

sont également des éléments qui peuvent améliorer votre image de marque.

Aujourd'hui plus que jamais, les entreprises doivent intégrer leurs préoccupations sociales et environnementales au sein de leur stratégie globale, et ce, non seulement pour renforcer leur profitabilité, mais également afin d'attirer les nouvelles générations qui sont beaucoup plus préoccupées par ces enjeux.

L'expérience candidat : pour attirer, il faut être attirant

Ces dernières années, en plus de la pénurie de main-d'œuvre, on remarque une plus grande réticence de la part des candidats à changer d'emploi. Leur vérification diligente est faite avec plus de rigueur. Bien que la marque employeur fasse une différence dans ce contexte, le processus de recrutement peut, lui aussi, être déterminant.

Les employeurs qui ont le plus de succès à recruter accordent une importance aux éléments suivants :

- **Définir des profils de postes clairs.** Il est important d'établir un portrait précis des caractéristiques requises pour que le candidat soit performant et réussisse dans son poste. L'ensemble des renseignements lui donnera une meilleure image de la culture, des enjeux et des défis qu'il aura à relever au sein de l'entreprise.

- **Communiquer clairement ses attentes** par rapport aux réalisations que devra atteindre le candidat. Depuis de nombreuses années, nous constatons que les candidats quittent souvent une organisation dont les objectifs étaient non-existants ou incertains. Un objectif doit être personnalisé, mesurable, ambitieux mais réaliste et il doit comporter une date butoir.

- **Éviter les façons trop traditionnelles de faire des entrevues.** L'ambiance dans laquelle les candidats sont reçus est importante. Il ne faut pas oublier que, de nos jours, les candidats ont du choix. Vendre les défis qu'ils auront à relever et l'équipe à laquelle ils se joindront est essentiel.

- **Faire des suivis et communiquer régulièrement** avec les candidats durant tout le processus de recrutement. Cette étape est trop souvent escamotée par les entreprises, alors qu'une période d'attente trop longue peut laisser sous-entendre au candidat un manque de coordination ou d'intérêt de votre part.

- **Évaluer les candidats en fonction de leur potentiel** de développement et de leur capacité à bien s'intégrer à la culture de l'organisation.

- **Agir rapidement.** Le processus de recrutement doit être le plus simple et le plus rapide possible. Les candidats ont souvent plusieurs offres devant eux. Il vaut donc mieux faire une proposition rapidement aux candidats intéressants, et ce, sans diminuer la rigueur du processus d'évaluation.

Être réaliste face aux conditions actuelles du marché. Il est crucial d'offrir un salaire et des avantages concurrentiels en fonction du marché de référence de l'entreprise. Pour se démarquer de la compétition en matière de conditions de travail, les employeurs n'hésitent pas à adopter des politiques novatrices.

Selon notre étude, les gestionnaires estiment que les employés désirent avant toute chose un environnement de travail collégial. Il peut donc être avantageux de prendre quelques minutes pendant l'entrevue pour parler avec le candidat de l'esprit d'équipe et des valeurs au sein du groupe de travail.

Ce que les employés recherchent
(selon les gestionnaires interrogés)

33% la collégialité de l'environnement

17% le salaire

14% les conditions de travail

Repenser l'organisation du travail. Les problèmes de circulation ou de transport pourraient obliger les employeurs à repenser leur politique concernant l'aménagement des heures de travail au bureau. Un horaire plus flexible et le télétravail sont des éléments qui peuvent accroître votre attractivité pour un candidat. Ce sont aussi des facteurs qui peuvent inciter des employés à rester au sein de l'entreprise plus longtemps. Ces conditions d'emploi sont de plus en plus demandées pour répondre aux besoins d'un équilibre de vie sain et au souhait de concilier travail et famille chez les nouvelles générations.

Présenter au candidat un plan d'intégration pour que sa transition dans le nouveau rôle se fasse harmonieusement. Un programme de mentorat des nouveaux employés par ceux déjà en poste pourrait par exemple être mis en place. Cela permet aux nouvelles recrues d'avoir, parmi leurs collègues, une personne attitrée à qui elles peuvent poser facilement leurs questions, de parler de leurs préoccupations et même de faciliter la création de leur réseau interne. De cette façon, on favorise l'intégration et la rétention des ressources.

Le leadership de vos gestionnaires : toujours une valeur sûre!

3

Selon Louise Martel, associée - conseil en ressources humaines, dans un marché de plein emploi, le style de leadership de vos gestionnaires est un facteur déterminant.

> Dans notre pratique de recrutement de cadres, nous réalisons depuis plusieurs années que le choix de nos clients se porte davantage sur des candidats ayant démontré un style de leadership mobilisateur. En effet, nous réalisons que la capacité pour un gestionnaire de créer de l'engagement, de valoriser les équipes, de les responsabiliser et de s'assurer que les équipes travaillent dans un climat respectueux sont les compétences les plus recherchées.

Cela étant dit, il est clair que le candidat parfait n'existe pas! La réussite de l'organisation réside également dans sa volonté de perfectionner les compétences de leadership de l'ensemble de ses gestionnaires. Cela passe, entre autres, par le mentorat et le *coaching*.

Dans leur recherche de bons leaders, les employeurs souhaitent s'assurer qu'ils ont une complémentarité de styles de gestion au sein de leurs équipes, pour garantir une plus grande représentativité de toutes les compétences.

Enfin, l'entreprise qui recrute porte une attention particulière à la cohésion entre le gestionnaire et sa culture organisationnelle. La capacité du candidat à s'adapter à son nouvel environnement professionnel est aussi évaluée de façon rigoureuse.

> Nous misons encore sur les compétences techniques des gestionnaires, mais nous nous attardons davantage à leur capacité à créer des relations, à mobiliser les équipes et à participer à l'évolution et au développement de l'organisation. Cela dit, comme employeur, il faut également leur fournir les outils nécessaires afin de leur permettre de se développer en ce sens.
>
> – Louise Martel, associée - conseil en ressources humaines

Les facteurs de succès

Dans sa pratique, l'experte en recrutement de cadres note d'autres facteurs clés essentiels. Ceux-ci peuvent varier en fonction du contexte de l'entreprise :

- Avoir une vision stratégique claire et la communiquer aux employés sur une base régulière pour donner un sens au travail des équipes.
- Faire preuve de courage managérial en exerçant avec transparence le rôle qui lui est confié.
- Favoriser un environnement de rétroaction constructive.
- Responsabiliser ses employés et donner la bonne dose de latitude.
- Avoir une conscience sociale.
- Travailler en complémentarité et être un bon joueur d'équipe, capable de partager, d'échanger et de collaborer.
- Être un bon *coach* en s'assurant de l'évolution professionnelle de ses ressources.
- Posséder de bonnes compétences relationnelles tant à l'interne qu'à l'externe.
- Reconnaître et valoriser le travail des équipes.
- Être un gestionnaire axé sur les résultats et capable de les mesurer.

Le leadership des temps modernes

Que les gestionnaires proviennent de l'externe ou de l'interne, les organisations doivent compter sur des leaders qui sont en mesure de bien comprendre la culture de l'entreprise. Par ailleurs, il n'est plus rare de voir des entreprises qui prennent un beau risque en embauchant de plus jeunes gestionnaires qui possèdent l'attitude désirée et un potentiel de développement.

> « Cela est positif, car en fin de compte, un bon leader sera à même de faire rayonner son entreprise et son secteur d'activité et représentera un attrait aux yeux des candidats et des parties prenantes.
>
> – Alexandre Raymond, chef de pratique - conseil en ressources humaines

Les styles de leadership sont en évolution. Certains employeurs choisissent même de partager le leadership entre les membres d'une même équipe en fonction des projets, des responsabilités ou encore de l'expertise recherchée. En répartissant le leadership de cette façon, on favorise la complémentarité des expériences et on ouvre la porte à des idées et à des points de vue différents, ce qui peut donner des résultats très fructueux.

Élargissez votre bassin de recrutement

Dans certaines catégories de postes et de marchés bien précis, le recrutement à l'étranger s'avère une autre solution intéressante à la pénurie de main-d'œuvre. Réalisé de manière structurée tout en étant bien accompagné, le processus peut s'avérer gagnant, autant pour les nouveaux employés que pour l'organisation qui embauche.

AURAY Sourcing, une filiale de Raymond Chabot Grant Thornton, offre aux entreprises d'ici un service clés en main en recrutement international, en immigration et en intégration de travailleurs étrangers afin de remédier aux défis de la pénurie de main-d'œuvre.

AURAY Sourcing℠
Membre de Raymond Chabot Grant Thornton

Par exemple, pour trouver une main-d'œuvre spécialisée dans le domaine de la soudure pour le compte de divers clients manufacturiers qui éprouvent des défis de recrutement au Québec, AURAY Sourcing finalise actuellement des mandats de recrutement au Vietnam. En élargissant ainsi le bassin de recrutement à l'international, la firme aide à combler des rôles importants et permet d'assurer la bonne continuité des opérations au sein de ces entreprises.

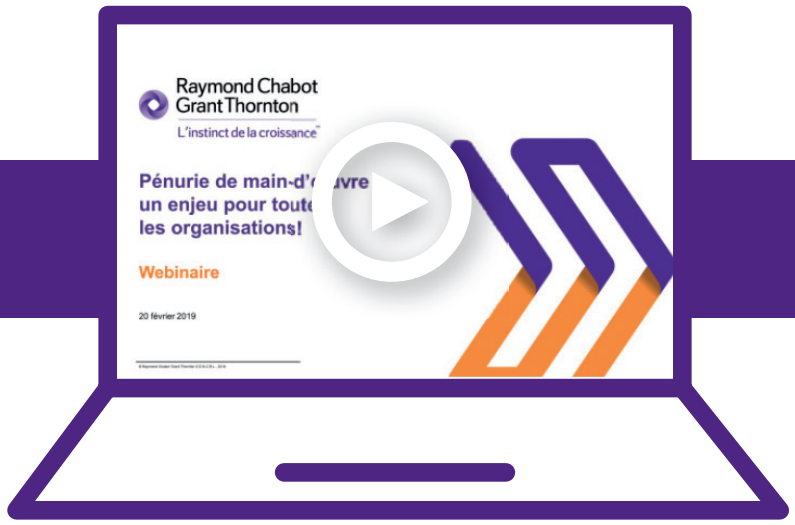
Soyez proactifs!

En plus d'adopter ces bonnes pratiques, il est fortement recommandé de mettre en place une stratégie en amont des besoins de recrutement de l'entreprise.

En effet, il est possible de planifier d'avance les départs à la retraite, de créer une banque de candidats ou encore d'effectuer une veille continue du marché de l'emploi. Une stratégie proactive permet de réagir plus facilement aux variations dans la demande de main-d'œuvre de l'organisation et de demeurer ainsi plus compétitif.

Vous désirez en savoir davantage sur le recrutement local ou international en contexte de pénurie de main-d'œuvre?

Visionnez gratuitement notre webinaire.



Fidélisation et rétention : une combinaison gagnante!

Attirer les talents est une chose, les retenir et les fidéliser en est une autre. La rétention du personnel est l'enjeu principal de 23 % des dirigeants d'entreprises québécoises.

Sachant cela, les entreprises qui affichent une moyenne élevée d'ancienneté de leur personnel possèdent un avantage concurrentiel face aux autres. Servier Canada, un groupe pharmaceutique qui commercialise des médicaments pour traiter le cancer, le diabète et les maladies cardiovasculaires, est de celles-ci. Établie au Québec depuis plus de 40 ans, l'entreprise aborde avec aplomb la pénurie de main-d'œuvre qualifiée qui sévit partout dans la province. Plutôt que d'être victime de la situation, elle a recours à une stratégie qui a fait ses preuves. La recette semble fonctionner, puisqu'une grande majorité de ses employés est au service de Servier depuis plusieurs années.

Pour le bénéfice des PME québécoises, Isabel Bélanger, directrice des ressources humaines chez Servier Canada, nous partage ses pratiques vectrices de succès en matière de capital humain.

Une fois l'étape du recrutement terminée, comment vous assurez-vous de fidéliser vos employés sur le long terme?

« Nous offrons à nos employés un équilibre entre une rémunération globale compétitive et des éléments de motivation intrinsèques, essentiels à la satisfaction à long terme des employés.

Quels sont les éléments de motivation extrinsèques sur lesquels vous misez?

Au niveau des avantages tangibles, comme la rémunération ou autres récompenses monétaires, nous offrons plusieurs éléments intéressants.

Nous proposons évidemment un salaire compétitif, un plan de retraite très généreux et d'excellentes assurances collectives, mais nous offrons également des bénéfices plus novateurs.

Par exemple, notre programme aux employés inclut un horaire flexible, la latitude de travailler de la maison, une semaine de travail de 35 heures, un centre de conditionnement physique sur place avec possibilité d'entraîneur, un code vestimentaire décontracté, le remboursement des frais d'activités physiques ainsi qu'une cafétéria avec menu santé et l'option de commander des repas pour rapporter à la maison. Nous organisons également chaque année le *Servier Award of Excellence* (SAX), un gala où des prix sont décernés aux meilleures performances de nos collaborateurs selon différentes catégories.

Et pour équilibrer votre stratégie de fidélisation des employés, quels facteurs de motivation intrinsèques privilégiez-vous?

À ce niveau, nous partageons nos efforts entre l'encadrement des employés, l'épanouissement professionnel, l'engagement et la reconnaissance.

Nous offrons notamment à nos représentants sur la route une formation initiale de deux mois, un programme unique et reconnu dans l'industrie, qui permet à nos employés de se sentir bien encadrés, soutenus et en possession de tous les outils disponibles pour atteindre une performance à la hauteur de leurs attentes. Cela fait une grande différence dans l'intégration et leur sentiment de bien-être face à leur nouvel employeur.

Nous avons également lancé cette année un sondage qui vise à mesurer le taux d'engagement des employés. Suite à l'obtention des résultats du sondage, chaque directeur est responsable de trouver des initiatives et activités qui permettront d'améliorer le taux d'engagement obtenu. L'initiative permet donc de mesurer l'état actuel d'engagement des équipes et de cibler des opportunités d'amélioration en tant qu'employeur.

Le sentiment d'appartenance est aussi très présent au sein de l'entreprise. Chaque année, une soirée de reconnaissance qui vise à souligner la longévité de l'appartenance à Servier est organisée pour tous les employés. C'est l'occasion de dire merci à notre équipe et de mettre de l'avant les gens qui ont cumulé 10, 15, 20, 25 ans et plus de loyaux services.

Enfin, lorsque nous avons des postes à combler, nous recrutons d'abord et avant tout à l'interne, car nous croyons au potentiel de notre équipe et nous souhaitons permettre à chacun de se réaliser professionnellement au sein de l'entreprise.

Il est crucial pour une entreprise d'avoir une vision à long terme de ses employés et de reconnaître leur importance dans son succès.

> Notre principale force, c'est le capital humain. C'est au cœur des valeurs de l'organisation et ça se reflète au quotidien dans la façon de gérer les équipes.
>
> – Isabel Bélanger, directrice des ressources humaines, Servier Canada

En reconnaissant cela, l'entreprise fait un pas dans la bonne direction pour établir par la suite un plan d'action qui lui permettra d'assurer le fonctionnement positif de ses opérations.

Attirer et retenir les talents, c'est la clé du succès des organisations d'aujourd'hui.

Une marque employeur distinctive et réputée fait la différence, tout comme le leadership de la direction. Puisque les employés ont le choix de travailler presque partout où ils le souhaitent, le défi de toute organisation est de faire adhérer les talents à sa vision et à ses valeurs. L'équipe ne suit pas le leader, mais une destination. Il est donc primordial de savoir communiquer efficacement la vision de l'organisation et de garder motivés et mobilisés les employés en les engageant dans les actions qui mènent à cette destination.

Les talents doivent être au cœur de toute priorité organisationnelle!

Emilio B. Imbriglio
Associé, président et chef de la direction
Raymond Chabot Grant Thornton

Une vision humaine de la réussite

Évoluant au sein de Saputo inc. depuis plus de 30 ans, Lino A. Saputo, Jr. est président du conseil d'administration depuis 2017 et chef de la direction depuis 2004. L'entrepreneur a connu une dernière année fertile à la suite de plusieurs acquisitions à l'international.

Acheter des entreprises est une chose, mais bien les intégrer et les faire croître en est une autre. Lino A. Saputo, Jr. excelle à ce chapitre, en misant sur les meilleures pratiques de gouvernance et de gestion des ressources humaines. Le perfectionnement des compétences, la promotion de la diversité et l'égalité des chances lui tiennent particulièrement à cœur. Il est d'ailleurs très fier que le C. A. de Saputo soit composé à 50 % de femmes. Lino A. Saputo, Jr. s'implique activement dans de nombreuses causes sociales et il intervient aussi régulièrement comme mentor auprès des jeunes.

> « Pour être un bon leader, il faut donner aux gens la latitude dont ils ont besoin pour se développer, tout en les gardant responsables de leurs décisions.

– Lino A. Saputo, Jr., président du conseil d'administration et chef de la direction, Saputo inc.

Saputo

Gagnant du prix Personnalité de l'année 2019

PERSONNALITÉ DE L'ANNÉE

Dans le cadre de l'édition 2019 des prix Personnalité de l'année, **Lino A. Saputo, Jr.** a été nommé récipiendaire du titre de PERSONNALITÉ DE L'ANNÉE pour sa vision, son innovation et son leadership qui ont amené Saputo inc. à un autre niveau. Il s'est également distingué par son engagement envers la vie sociale et communautaire, tout en contribuant à l'avancement de son domaine d'expertise.

Les prix PERSONNALITÉ DE L'ANNÉE
RAYMOND CHABOT GRANT THORNTON
ÉCOLE DE GESTION JOHN-MOLSON

Les prix Personnalité de l'année, présentés par Raymond Chabot Grant Thornton et l'École de gestion John-Molson de l'Université Concordia, célèbrent les gens d'affaires qui participent activement au développement des entreprises avant-gardistes d'ici et à l'émergence des talents de demain.

Qui seront les têtes d'affiche des prix Personnalité de l'année 2020?

Suivez la nouvelle édition du concours en consultant la page **rcgt.com/prix.**