



**Groupe entreprise  
en santé –  
Communauté de  
pratique Côte-  
Nord**

**19 octobre 2023**  
**Katy Langlais CRHA, MBA, MGP**

1



**Retenir ou fidéliser vos  
employés :  
Co-construire des  
pratiques gagnantes**

- Tendances des organisations de la GRH en 2023
- Rétention ou fidélisation de vos employés
- Co-construction de pratiques gagnantes en gestion des ressources humaines

2



**Le soucis des employeurs est d'optimiser la stabilité et la performance organisationnelle de façon durable**

3

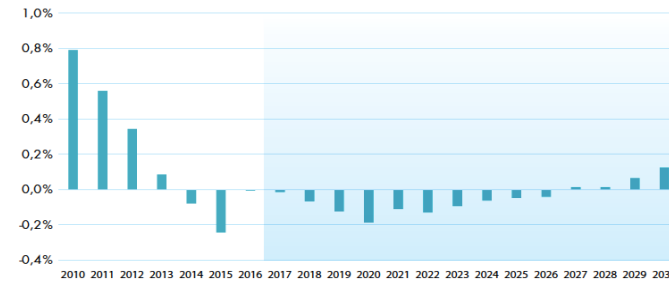


4

## Quelques statistiques sur l'employabilité au Québec - 2018

GRAPHIQUE  
**4**

Variation en % de la population québécoise âgée de 15 à 64 ans, 2010-2016 (réelle) et 2017-2030 (prévue)



Source : Statistique Canada (2018), scénario de projection M5, consulté le 2 septembre 2023.

Source : STATISTIQUE CANADA, scénario de projection M5, 2015.

« On comptait encore 6,8 chômeurs par poste vacant au Québec en 2016. Cette proportion n'était plus que de 2,3 avant que la pandémie ne débarque dans nos vies, au début de 2020. La plus récente mesure disponible indique qu'on en était au même point au premier trimestre de 2021. »

6

## Nouvelles attentes des employés

« 50% des candidats ne travailleraient pas aujourd'hui pour un employeur avec une marque négative, même pour un salaire supérieur. Ce constat devrait placer la marque employeur au cœur des préoccupations des entreprises. »

Source : Infopresse 2018

2MAN216-51 | GRH | Katy Langlais



7

7

## Quelques définitions

- **Attractivité organisationnelle** : capacité de l'organisation à développer son pouvoir d'attraction au moyens d'attributs organisationnels (ex : intérêt du travail, rémunération, formation, conditions de travail, ambiance de travail, etc.) avec comme objectif de susciter le sentiment d'attraction du candidat envers l'organisation (Morin, Renaud et Fray (dans Paillé 2014)).
- **Pénurie** : Déséquilibre caractérisé par des prévisions de besoins supérieurs aux prévisions de disponibilité (St-Onge et al., 2021).
- **Marque employeur** : Expression unitaire et cohérente du positionnement employeur, communiqué à l'interne et à l'externe (St-Onge et al., 2021).  
« Le concept de marque employeur est né du besoin stratégique pour les entreprises de se différencier de leurs concurrents et de se valoriser comme « employeur de choix » (Charbonnier-Voirin et al., 2014, dans Leconte, 2017)»
- **Employeur de choix** : Employeurs qui adoptent des cultures uniques se traduisant par un milieu de travail distinctif pour les employés (Paillé, 2014).
- **Expérience employée** : Issus des travaux en marketing sur « l'expérience client », et du marketing RH (expérience candidat et expérience employé) où l'emphase est mise sur le processus de l'expérience plutôt que sur son résultat (Leconte, 2017).

2MAN216-51 | GRH | Katy Langlais

8

8

## Attirer les bonnes personnes pour les garder : D'abord SE connaître, ensuite savoir QUI nous voulons attirer.



Présence d'une stratégie d'entreprise actuelle et future



Inventaires des pratiques de gestion des ressources humaines en place

Identification des compétences  
requisésMaintenant  
Pour le futur

Planification des besoins en ressources humaines

2MAN216-51 | GRH | Katy Langlais

10

10

## Évaluer ses besoins en main-d'œuvre et relève en entreprise

- Validation de la structure organisationnelle (organigramme) de l'entreprise - situation actuelle et future de l'entreprise;
- Postes à combler dans un avenir rapproché (fort roulement, départ à la retraite, croissance visée, etc.);
- Liste des candidat(e)s ayant le potentiel requis;
- Plan de développement des compétences pour les candidats ciblés;
- Stratégie de transfert des connaissances pour les postes associés à un départ à la retraite;
- Programme graduel de départs à la retraite visant la conservation de la mémoire de l'organisation (transmission des connaissances structurée et formalisée);
- Données sur la disponibilité de la main-d'œuvre sur le marché;
- Contacts au sein d'organismes en relation avec les groupes ciblés.

Source : Développement économique Sept-Îles (2022). Guide de gestion et d'intégration de la diversité en milieu de travail.

ZMANZ16-51 | GRH | KATY LANGLAIS

13

13

### 5.2. Outil – Évaluer son transfert des connaissances

Veuillez répondre par oui ou par non et ajouter les précisions nécessaires au besoin. Les éléments ayant fait l'objet d'une réponse négative constituent des points d'amélioration pour l'organisation.

	OUI	NON	PRÉCISIONS À APPORTER
■ Nous devons remplacer des départs à la retraite dans des postes stratégiques;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
■ Nous avons des candidats identifiés pour le remplacement des postes;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
■ Nous connaissons les besoins en termes de connaissances et expériences requises dans les postes à remplacer (description d'emploi);	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
■ Nous avons de la formation formelle ou des outils permettant de réaliser le transfert des connaissances pour chaque poste à remplacer;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
■ En matière de connaissances, nous sommes en mesure de former et intégrer adéquatement le nouvel employé;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
■ Nous avons le personnel disponible pour assurer le transfert des connaissances et la formation du nouvel employé;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
■ Une personne est responsable de la formation des nouveaux employés;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
■ La direction de l'entreprise valorise le transfert des connaissances structuré;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
■ Nous avons un outil d'évaluation des connaissances acquises et transférées en cours d'emploi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



14



**QUI ÊTES-VOUS?  
CE QUI VOUS DISTINGUE  
DES AUTRES ENTREPRISES**

2MANZ16-51 | GRH | Katy Langlais

15

15

**Comment définir et promouvoir la marque employeur d'une entreprise ?**



**Communiquer qui est l'entreprise**

- Ce qui la distingue;
- Approche marketing;
- Campagne de promotion et de communication de l'entreprise;
- Réseaux sociaux et visibilité.



**Optimiser ses pratiques de recrutement**

- Afficher à des endroits spécifiques en fonction du domaine;
- Recruter dans l'organisation;
- Utiliser les réseaux sociaux de ses employés;
- Cibler des bassins de main-d'œuvre potentiels et ajuster le message.



**Être attentif à ses pratiques de dotation**

- Agir avec les candidats comme avec ses clients;
- Ajuster ou revoir le processus de recrutement;
- Être conscient de la réalité actuelle et des nouvelles pratiques RH (ex. : télétravail).

2MANZ16-51 | GRH | Katy Langlais

18

18



24

### Accueillir comme on le fait chez soi : planifier l'arrivée de notre nouvel employé

- Programme de formation d'intégration
  - Accueil la première journée (mardi 9h00)
  - Présentation à toute l'équipe – « vous êtes attendus »
  - Planification de son environnement de travail
  - Implication du gestionnaire
  - Intégration au groupe social naturel
  - Temps d'intégration raisonnable pour sécuriser le nouvel employé
- S'assurer de l'intégration du conjoint (activité sociale)
  - Capacité d'établir un réseau social est précurseur à l'installation et la rétention en région (Bilodeau et Leduc, 2014).



2MANZ16-51 | GRH | KATY LANGLAIS

25 25

25



27

### Fidéliser ses employés versus les retenir : Les pratiques RH

- Expérience employé
- Rémunération et avantages sociaux
- Justice organisationnelle
- Relations de travail (climat)
- Reconnaissance (et rôle des gestionnaires)
- Flexibilité, responsabilisation, autonomie
- Développement et propulsion de carrière
- Confiance et sécurité psychologique (*Safe Space*)
- *Stay Interview*
- Entrevue de fin de fin d'emploi

 The slide contains two illustrations. The top one shows a person sitting on a large, glowing yellow smiley face with a wide, happy expression, set against a light brown background with a few white clouds. The bottom illustration shows a person in a blue suit running away from an open door labeled 'EXIT' in a red sign. A large hand is holding a red and blue magnet, pulling the person away from the door, symbolizing the loss of employees.

28



## Fidéliser ses employés versus les retenir : L'environnement de travail



- les relations entre les individus;
- la santé et le mieux-être;
- l'aménagement des lieux de travail;
- les outils et ressources;
- l'organisation du travail et des tâches.

33

## En conclusion : Comment fidéliser vos employés?

VALORISER L'EXPÉRIENCE EMPLOYÉ CAR ... LAISSER PARTIR DES EMPLOYÉS COÛTE TRÈS CHER !



### Facteurs de sens pour un employé

- Relations harmonieuses;
- Collaboration;
- Vision;
- Charge de travail stimulante;
- Reconnaissance;
- Autonomie;
- Éthique et sens.



### La notoriété organisationnelle

- Ouverture à la diversité;
- Qualité des produits et services;
- Mission/valeurs de l'organisation;
- Croissance/succès;
- Fierté locale, régionale et internationale;
- Responsabilité sociale.



### Les attributs organisationnels

- Salaire;
- Proximité géographique;
- Compétences des dirigeants;
- Climat de travail;
- Mobilité et possibilité de carrière;
- Avantages sociaux;
- Stabilité d'emploi.



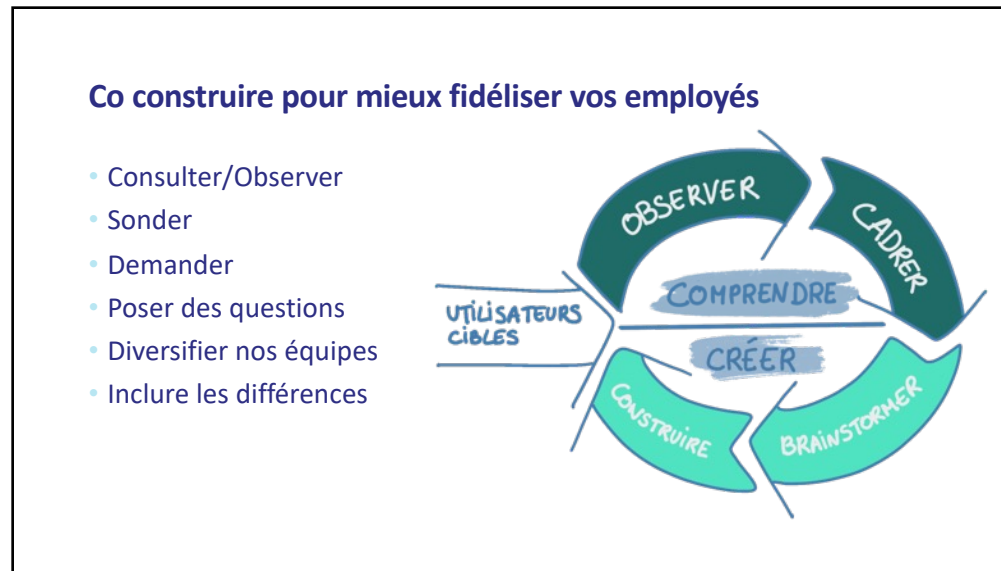
### Les attributs du poste

- Relation avec le supérieur immédiat;
- Utilité du travail accompli;
- Opportunités d'apprentissage;
- Conciliation travail et vie privée.

ZMANZ16-51 | GRH | KATY LANGLAIS

36

36



37

## EXERCICE INDIVIDUEL

### QUELLE EST VOTRE RÉALITÉ ?

**ATELIER 1**

**Type de main-d'œuvre requis**

- Quel est mon ADN ? Ma mission, mes valeurs et ma vision?;
- Quels sont les attributs qui nous distinguent ?
- Qui j'attire?;
- Qui j'aimerais attirer?;
- Marché actuel vs marché potentiel;
- Écarts à combler;
- Type de main-d'œuvre dans l'entreprise – actuel vs à combler;
- Plan stratégique de la main-d'œuvre – comment ?

The photograph shows a large number of dark blue umbrellas arranged in rows. In the center, one yellow umbrella stands out, symbolizing individuality or a unique perspective.

ANNEE 2011 | DR. PATY LANGLAIS

40

40

**Échangeons  
ensemble**

**30 minutes**



2MAN216-51 | GRH | Katy Langlais