

Synthèse Chefs en ligne

L'attraction et la rétention du personnel

- Définition et nouvelle réalité
- Meilleures pratiques utilisées par nos membres
- Avantages monétaires et sociaux offerts aux employés

L'**attraction** et la **rétention** du personnel sont des préoccupations d'actualité auxquelles les entreprises sont confrontées.

Les organisations doivent se mettre en mode vente afin d'attirer les **meilleurs candidats** et les conserver. Les efforts de rétention doivent être combinés aux stratégies d'attraction pour réduire les coûts substantiels associés à un haut taux de roulement.

Les **défis** qui attendent les organisations en termes d'attraction et de rétention du personnel sont nombreux mais constituent surtout des défis de tous les jours.

Les **éléments** essentiels à conserver ou à **cultiver** seront :

- 1) L'ouverture d'esprit de la direction face à cette nouvelle réalité / préoccupation;
- 2) L'élaboration d'un plan d'action créatif, original et novateur afin de répondre à cet enjeu capital;
- 3) Une culture organisationnelle axée sur un équilibre entre le bien-être des employés et celui de l'organisation.

La rémunération **directe** (salaire et bonification) et **indirecte** (assurances, régime de retraite, vacances et jours fériés) ont assurément une incidence sur l'attraction mais cela ne suffit pas pour se distinguer et se démarquer de la concurrence. La conservation du personnel qualifié au sein d'une entreprise va bien au-delà de ces incitatifs financiers.

Voici quelques **facteurs influençant la rétention** du personnel :

- 1) Le contenu du poste (tâches et défis intéressants et stimulants);
- 2) Le développement de carrière (la progression au sein de l'organisation);
- 3) La formation;
- 4) La reconnaissance des efforts et de la réussite;
- 5) L'attachement affectif (la fierté de l'employé envers l'organisation);
- 6) Le style de gestion (la relation avec le supérieur immédiat et l'attitude de ce dernier).

Plusieurs membres désirant connaître les meilleures pratiques à utiliser afin d'être un employeur de choix et développer un sentiment de fierté et d'appartenance chez leurs employés, nous avons donc interrogé les membres du réseau Chefs en ligne afin qu'ils nous partagent leur « comment faire ».

1. Qu'est-ce qui caractérise et différencie votre entreprise afin d'attirer et retenir vos employés?

Vous trouverez ci-dessous les principales valeurs d'entreprise et les principaux moyens utilisés afin que les entreprises se différencient des autres entreprises et aux yeux de leurs employés.

Les valeurs d'entreprise

Selon plusieurs membres, les valeurs sont très importantes au sein d'une entreprise et en voici donc quelques-unes accompagnées de témoignages.

Le respect : « Je rencontre tous les nouveaux employés et ils sont sensibilisés au mot respect. Il y a déjà eu un avis écrit à un employé manquant de respect à un confrère. Il règne toujours un certain respect de l'autre dans notre entreprise. »

La justice : « On est juste et il n'y a aucun passe-droit qualité ou efficacité. Chez nous, les dirigeants et les employés sont considérés comme des êtres égaux ayant des rôles différents. »

Le bonheur : « Instaurer une culture du bonheur, source de motivation. Travail toujours fait dans la bonne humeur. C'est un plaisir de venir travailler. »

[Voir concept du bonheur d'un membre.](#)

La propreté : « Un environnement de travail propre, organisé, sécuritaire et ayant des équipements modernes et bien adaptés au travail à accomplir. »

La fierté : « Le sentiment d'appartenance, la fierté du produit, le climat de travail sans prétention, on leur dit merci bien simplement. »

L'honnêteté : « Il faut être honnête et que notre message soit réel. On ne doit pas dire que les employés sont très importants et leur parler dans le dos pour ensuite faire le contraire de ce qu'on dit. »

L'écoute : « Être à l'écoute des employés. Nous prenons toujours le temps d'écouter nos employés et leurs bonnes idées sont souvent mises en pratique. »

Les moyens utilisés

Plusieurs moyens sont utilisés dans les entreprises afin d'attirer et conserver les employés.

- Les employés sont **évalués annuellement** et ils déterminent, avec leur supérieur immédiat, les objectifs pour la prochaine année. Ils sont rencontrés une fois par mois pour des suivis.
- Les employés disposent d'une certaine latitude concernant leurs **horaires de travail** : l'horaire flexible, le travail comprimé et le télétravail.
- Les **perspectives d'avenir** sont intéressantes dans un contexte de croissance.
- La **polyvalence** et les **promotions** à l'interne sont privilégiées. Les **défis** proposés et réalisés sont une source de motivation pour les employés. Ils peuvent donc gravir les échelons et devenir même gestionnaires après quelques années.
- L'**ambiance de travail** est stimulante par sa coopération, son ouverture, sa transparence et son humour.
- Les **conditions** de travail sont **équitables** et **concurrentielles** (salaires et avantages sociaux) face à la compétition.

- La mise en place d'**outils** agit comme un pouvoir d'attraction. C'est à partir de ces outils que les gens deviennent et restent plus motivés.
- **L'entreprise sait où elle s'en va.** Elle effectue des réflexions stratégiques au moins une fois par année et partage sa vision, sa mission et ses objectifs avec tous les employés.
- Les employés sont **informés** à chaque trimestre, lors d'une rencontre générale, des **résultats** de l'entreprise et de l'avancement et de la réalisation des objectifs.
- La **présence**, l'accessibilité et la compréhension des cadres et **dirigeants** aident et motivent les employés.
- La mise en place d'une **coopérative de travailleurs actionnaires** (CTA) dont les employés détiennent un certain pourcentage des actions de l'entreprise. Les employés peuvent choisir d'y adhérer ou non mais les nouveaux employés sont automatiquement dans la coopérative. Celle-ci est avantageuse car elle est considérée comme un REER mais avec un crédit d'impôt supplémentaire.
- Le **dynamisme** et la **jeunesse** dans l'entreprise sont des éléments très attractifs aux yeux des futurs employés.
- La répartition des responsabilités est faite en fonction des **talents** et **intérêts** de chacun. Plus on aime ce que l'on fait, plus on risque d'être performant, d'aimer son poste et donc, de rester longtemps.
- Le personnel est choisi en portant plus d'attention sur l'**attitude** et les valeurs de la personne que sur ses aptitudes à combler le poste.
- La mise en place d'un **comité social** pour organiser et s'occuper des activités durant l'année et le soulignement des anniversaires de chacun.

- L'élaboration d'un **manuel des employés** complet.
- 2. Avez-vous un plan de bonification? Si oui, quelles sont vos méthodes de calcul et qui en bénéficie dans votre entreprise?**
- **69 %** des membres répondants ont un plan de bonification dans leur entreprise :
 - **58 %** l'offrent à tous leurs employés;
 - **42 %** l'offrent seulement à leurs cadres.
 - **31 %** des membres répondants n'ont pas de plan de bonification.

Plans de bonification

Bonus de performance

« *Employés cadre : bonus cible = % de son salaire qui peut varier en fonction de son rendement et celui de l'entreprise jusqu'à 2 fois la cible.* »

[Voir modèle de politique de bonus sur la production et la performance : « PolitiqueBonus.pdf ».](#)

Bonus de présence

« *Nos bonis sont basés sur un % des profits, remis équitablement entre les employés, selon un calcul de présence seulement (si quelqu'un a été absent pendant 50 % de la période de calcul, alors il perd 50 % du boni). Nous tentons encore de trouver une façon de faire différente, mais c'est difficile. On ajoute au boni pour ceux qui s'impliquent dans divers comités.* »

Bonus de fidélité

« Bonus pour tous les employés ayant une ancienneté de plus de 2 ans. »

Bonus pour diminuer les accidents de travail

« Chaque année, il y a une prime de bilan si le résultat EBE atteint 4 % du ca calculée comme suit : le montant total distribué est aussi fonction des investissements et autres dépenses à prévoir, pour chaque salarié 50 % de la prime pour absentéisme inférieur à 40 h dans l'année sauf pour accident de travail, 10 % cote d'amour, 40 % constant pour tous. La prime de base des cadres est 50 % supérieure aux ouvriers et aux employés. »

Bonus basé sur les profits

La bonification se fait quand les objectifs de profitabilité sont atteints. Un pourcentage des profits (à l'atteinte des objectifs) est mis en banque et distribué en fin d'année financière.

Pour un chef d'équipe, un montant discrétionnaire peut être réparti en fonction des résultats et d'un indice affectant cette somme qui est reliée à l'argent dépensé pendant l'année sur les chantiers résultant de bris et / ou pertes d'équipements par négligence.

« Nous partageons les profits de l'entreprise avec tous les employés en leur donnant un certain montant et une semaine complète payée à Noël. »

Partage des profits en fin d'année, une fois les états financiers vérifiés disponibles :

- Ceux qui ne participent pas n'ont pas de bonification;
- La plupart des employés participent, bien qu'ils prennent un risque sur une partie de leur salaire;
- Ce programme mobilise beaucoup les employés et permet d'aligner les dépenses salariales avec les revenus (meilleure gestion du « cash flow »).

Bonus basé sur les objectifs

Les bonis peuvent être axés sur une courte liste d'objectifs autant d'équipe qu'individuel équivalent

à un pourcentage du salaire de la personne indépendamment de la profitabilité de l'entreprise.

« 25 % de la paie devient variable. Nous payons jusqu'à 30 % de façon mensuelle si les objectifs de revenus sont atteints (calcul cumulatif depuis le début d'exercice financier), sinon au prorata de l'atteinte = bonus mensuel de 5 % si les objectifs sont atteints. L'objectif de revenu n'est pas celui planifié mais le point mort de l'entreprise, ce qui fait en sorte que cet objectif est plus facilement atteignable et garantie une profitabilité. »

Méthodes de calcul de la bonification

La bonification peut être basée sur la marge brute. Elle est simple à contrôler et c'est à ce niveau que les efforts ou décisions ont le plus d'influence. Ils n'ont aucun impact sur le coût des ventes ni de l'administration. De plus, ce chiffre reste vague sur la profitabilité finale de l'entreprise mais les employés comprennent que s'ils réussissent, l'entreprise se portera bien. Il faut que ce soit réaliste, atteignable et connu.

La bonification peut être basée sur une échelle de 100 %. Les employés commencent à être payés au dessus de 60 % et ont 100 % du boni passé 90 %. Donc, un système simple, juste et payant.

« On fait ces évaluations aux trimestres pour s'assurer que Noël ne soit pas seulement une fois par année! »

Système de bonification arbitraire donné deux fois par année à l'ensemble des nos employés, ce qui représente environ 10 % de leur salaire.

Programme de partage des bénéfices (10 % des profits) redistribués aux membres de l'équipe de direction et possibilité d'actionariat pour l'équipe de direction.

Pour l'équipe des ventes et de l'administration, c'est 20 % du salaire.

[Voir modèle de calcul d'un bonus trimestriel : « CalculBonusTrimest.xls ».](#)

3. De quoi vos employés parlent le plus souvent, qui démontre une fierté d'appartenance et qui vous surprend comme employeur?

- **Le travail d'équipe et la bonne ambiance de travail.**

« Beaucoup de liens d'amitié entre les employés administratifs car très peu de roulement. »

« La bonne ambiance de travail qui défie toute autre compagnie trop rigide, dictatrice et peu humaine. »

- **La belle relation avec les clients.**

« La fierté de nos employés est de constater à tous les jours, à quel point les clients sont heureux d'avoir fait affaires avec nous. Nos employés s'identifient à la qualité de nos services et sont heureux de contribuer à cette valeur tant appréciée par le client. »

- **La fierté des produits** de l'entreprise.

« Tous les employés sont fiers des produits que nous fabriquons et ont un grand sentiment d'appartenance envers l'entreprise. »

« La distinction de l'entreprise, une fierté inhérente à l'utilité de ses produits et à l'image corporative représentée par sa marque. »

- **L'autonomie** des employés dans leurs responsabilités.

« La « gestion par adulte » est très appréciée par nos employés. Personne ne passe son temps à vérifier par dessus l'épaule de ses employés. On fait confiance et on laisse beaucoup la chance aux plus jeunes. »

- **La proximité** entre l'équipe de direction et les employés.

« La flexibilité des patrons à écouter les besoins des employés est appréciée. »

- **L'importance** accordée et reconnue aux employés.

« Pour augmenter le sentiment d'appartenance des employés, nous avons donné une carte d'affaires à chacun avec leur nom, le nom de l'entreprise et ses coordonnées. Chaque employé est important et a sa carte d'affaires. »

- La philosophie **très humaine** de l'entreprise.
 - Les **méthodes** de travail **simples** et extrêmement **efficaces** d'amélioration continue.
 - La **propreté** et l'ordre dans l'entreprise.
 - La **flexibilité** des **horaires** de travail.
- 4. Quels avantages monétaires et sociaux offrez-vous à vos employés et à qui s'adressent-ils?**

Vous trouverez, à la page suivante, un tableau résumant les divers avantages monétaires et sociaux que les membres offrent à leurs employés.

Voici un exemple d'avantages offerts aux employés d'un membre.

[Voir fichier : « ProgrammeAvantages.doc ».](#)

Voici un modèle d'entente sur les vacances et congés accordés aux employés qui provient d'un membre :

[Voir fichier : « ModeleEntente.pdf ».](#)

AVANTAGES MONÉTAIRES ET SOCIAUX OFFERTS AUX EMPLOYÉS

Statistiques basées sur 27 répondants

	1 Salaires compétitifs	2 Bonification	3 Horaire flexible	4 Assurance collective	5 Équipement de travail	6 Formation	7 Fêtes d'employés	8 Reconnaissance
Tous	12	11	5	15	---	6	8	5
Cadres	1	8	1	2	---	---	---	---
Ventes	---	---	---	---	---	---	---	---
Production	---	---	1	---	7	---	---	---
Bureau	---	---	4	1	1	1	---	---

Détails des statistiques :

1. La plupart des membres offrent des salaires compétitifs selon leur secteur d'activités. Un membre a répondu que lorsque le prix de l'essence augmente, ils évaluent la différence par personne et augmentent le revenu net de 40 \$ à chaque employé.
2. Les plans de bonification sont détaillés à la question 2 dans la synthèse.
3. Quelques membres ont répondu qu'ils ont un horaire flexible pour les employés en respectant le nombre d'heures travaillées par jour; les employés peuvent donc commencer plus tôt et terminer plus tôt leur journée. Un membre offre à ses employés de production d'accumuler des heures et terminer leur semaine le vendredi à midi. Un autre membre a un horaire d'hiver qui permet à l'employé qui le désire d'accumuler 30 minutes par jour durant les mois de mai à août pour terminer à midi une journée par semaine de novembre à février.
4. La plupart des membres défraient 50 % de la prime d'assurance collective. Un membre défraie 70 %. Un autre membre paie 20 % et 80 % est payé par l'employé après trois mois.
 5. Vêtements et chaussures de travail : Quelques membres fournissent les uniformes de travail aux employés sur la route. Un membre offre cinq habits payés à 75 % par l'entreprise par année. Certains paient les bottes de travail à 100 % aux deux ans. D'autres offrent 90 \$ d'allocation par année pour des chaussures de travail sécuritaires. Lunettes de sécurité : Un membre remet une allocation de 180 \$ aux deux ans aux employés.
6. Quelques membres ont mentionné qu'ils ont des rencontres mensuelles ou trimestrielles avec leurs employés afin de leur présenter les résultats de l'entreprise. Certains membres offrent également aux employés de se perfectionner dans leur formation pour plus d'avancement dans l'entreprise.
7. La plupart des membres font un party de Noël avec les conjoints(es). Trois membres ont mentionné faire un party d'employés l'été. Deux membres ont mentionné qu'ils font des BBQ du boss l'été. Certains membres ont un comité social avec quatre à six activités prévues dans l'année.
8. Un membre offre une prime de fidélité à ses employés après cinq ans passant de 75 \$ par année jusqu'à 1 000 \$ par année. Un membre remet une montre à ses employés ayant 20 ans d'ancienneté. Des massages gratuits ou des billets d'hockey du Canadien sont d'autres idées mentionnées.



	9 Congés	10 Vacances	11 Récompense	12 Anniversaire	13 REER collectif	14 Commission	15 Comité de direction	16 Voyages d'affaires
Tous	4	4	2	3	2	---	---	---
Cadres	1	---	---	---	---	---	1	1
Ventes	---	---	---	---	---	3	---	---
Production	---	---	---	---	---	---	---	---
Bureau	---	---	---	---	---	---	---	---

Détails des statistiques :

- 9.** Certains membres ont mentionné offrir plus de congés par année à leurs employés que ceux prévus par la loi. Un membre offre 16 heures par année à ses employés pour obligations familiales. Un autre membre accorde cinq journées payées par année pour la conciliation travail et famille.
- 10.** Deux membres offrent 6 % de vacances après une année. Un autre membre offre quatre jours de plus que ceux prévus par la loi.
- 11.** Toute nouvelle idée ou nouveau produit est récompensé monétairement. Un tirage de 100 \$ par mois pour les idées d'amélioration.
- 12.** L'anniversaire des employés est souligné soit par un gâteau ou carte remis à l'employé. Un membre offre même un congé payé.
- 14.** Une commission est offerte au personnel dédié aux ventes.
- 15.** Les cadres font partie du comité de direction et participent aux décisions.
- 16.** Un membre a répondu qu'il paie les frais de passeport aux employés cadres qui voyagent par affaires.



CONCLUSION

En résumé, il faut faire grandir l'entreprise avec et pour les employés. Il ne faut plus uniquement penser en termes de créateur de profits personnels mais plutôt en termes de créateur de bonheur.

Si vous étiez un employé dans votre propre entreprise, comment jugeriez-vous le dirigeant? Comment aimeriez-vous être traité?

Vous souhaiteriez probablement être respecté, félicité, encouragé, apprécié, traité avec justice, récompensé, informé de façon transparente, avoir des possibilités d'avancement et évidemment, être rémunéré à votre juste valeur.

Il faut donc voir votre entreprise comme une grande famille unie dont vous êtes le père. Avec cette recette, soyez assuré que vos employés ressentiront votre approche et votre vision. Ils auront tendance à vous être fidèles et loyaux parce qu'ils se sentiront aimés. Et pour les profits, ne vous inquiétez pas, ils seront au rendez-vous!

Le service Chefs en ligne tient à remercier chaleureusement les 31 membres qui ont participé à l'élaboration de cette synthèse en nous ayant partagé leur « comment faire ».

Nous remercions également les partenaires-Groupement suivants qui ont partagé gratuitement avec nous leur savoir et leurs conseils dont vous trouverez leurs outils en annexe.

- Diane Fellice, Fellice Stratégies Humaines
- Gilles Toanen, Gallayann Conseil
- Patrice Vachon, Fasken Martineau DuMoulin S.E.N.C.R.L., s.r.l.
- Hugo Privé, Alia Conseil

Cependant, vous trouverez ci-dessous les liens des outils d'Alia Conseil car ils sont volumineux pour être insérés en annexe à cette synthèse.

[Voir présentation : « Alia.ppt ».](#)

[Voir document : « Alia.pdf ».](#)

Annexe A

*Comment s'assurer de ne pas perdre ses ressources talentueuses
Questions à poser aux employés*



N'AYEZ PAS PEUR DE QUESTIONNER ET SURTOUT, AGISSEZ!

- ▶ Pourquoi restez-vous ici ou encore qu'est-ce qui vous motive à rentrer chaque matin?
- ▶ Qu'est-ce qui ferait que vous nous quitteriez pour une autre entreprise?
- ▶ Avez-vous des objectifs professionnels ou personnels qui vous tiennent à cœur et dont vous aimeriez me faire part?
- ▶ Votre rôle actuel vous offre-t-il encore beaucoup de défis? Êtes-vous encore stimulé dans votre poste?
- ▶ Qu'est-ce qui risque de vous démotiver à moyen terme?
- ▶ Quel serait le point culminant de votre carrière? Ce rôle est-il possible au sein de votre organisation?
- ▶ Y-a-t-il des irritants ou des embûches qui vous empêchent de donner votre plein rendement?
- ▶ Avez-vous le sentiment de vous développer ou de progresser dans votre rôle actuel ou dans notre entreprise?
- ▶ Quel serait votre prochain poste dans l'organisation et quand souhaiteriez-vous y arriver? (est-ce réaliste?)
- ▶ Estimez-vous que votre rémunération correspond bien aux efforts déployés et à votre contribution?
- ▶ Aimerez-vous suivre une formation particulière?
- ▶ Est-ce important pour vous que l'on vous félicite ou que l'on vous donne du feedback régulièrement?
- ▶ Qu'est-ce qui vous rend fier?
- ▶ Votre supérieur est-il à la hauteur ou est-il un bon coach pour vous? (lorsque cet entretien n'est pas fait avec le supérieur immédiat)
- ▶ Avez-vous un mentor dans l'organisation ou à l'extérieur? Souhaiteriez-vous en avoir un?
- ▶ Y-a-t-il autre chose dont vous voudriez me parler pour que nous puissions continuer à faire du bon travail ensemble?
- ▶ À quelle fréquence souhaiteriez-vous que nous fassions ce type de rencontre?

**LES COMPOSANTES INDISPENSABLES POUR FIDÉLISER
LES EMPLOYÉS TALENTUEUX (SELON GALLUP)**

1.	Je suis au courant de ce que l'on attend de moi au travail.	/5
2.	J'ai le matériel et les outils de travail pour faire correctement mon travail.	/5
3.	Au travail, j'ai l'occasion de faire quotidiennement ce que je sais faire de mieux.	/5
4.	Je reçois régulièrement des marques de reconnaissance pour mon travail.	/5
5.	Mon supérieur (ou autre personne de mon entreprise) s'intéresse à moi en tant qu'individu.	/5
6.	Au travail, quelqu'un se soucie de mon développement personnel et professionnel.	/5
7.	Mes opinions semblent avoir du poids au sein de l'entreprise.	/5
8.	Je sens que mon travail est important en regard de la mission de l'entreprise.	/5
9.	Mes collaborateurs s'engagent à fournir un travail de grande qualité.	/5
10.	J'ai un(e) très bon(ne) ami(e) où je travaille.	/5
11.	Au cours des six derniers mois, quelqu'un au travail m'a fait part de mes progrès.	/5
12.	Dans mon entreprise, j'ai l'occasion d'apprendre et d'évoluer.	/5
Total :		/60

Légende : 0=aucunement 3= Moyennement 5= Totalement

INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

De 48 à 60 points: Entreprise qui favorise l'attraction et le maintien de personnes talentueuses

De 36 à 47 points : Entreprise qui fait quelques efforts pour retenir ses bons joueurs.

De 24 à 35 points : Entreprise qui ne fait pas d'effort particulier pour reconnaître et fidéliser les gens talentueux.

De 12 à 23 points : Entreprise qui ne comprend que très vaguement les concepts liés à l'attraction et la fidélisation d'employés-clés

De 0 à 11 points : Entreprise qui réussit à survivre par miracle

Annexe B

Attraction et rétention du personnel Ébauche de SOLUTIONS pour nos entreprises

1. Favoriser et valoriser les mécanismes qui permettent :
 - Le mentorat;
 - Le « coaching »;
 - Le transfert du savoir et des connaissances accélérées, notamment des travailleurs plus âgés vers les plus jeunes.
2. Être créatif et se distinguer pour attirer de nouveaux employés.
3. Offrir plus de formation continue, notamment les employés plus âgés.
4. Favoriser la rétention d'employés en prenant bien soin de ceux-ci. Il est très coûteux de former, puis de perdre un employé.
5. Investir pour garder les employés :
 - en améliorant l'environnement et l'ergonomie du travail;
 - en améliorant le processus de communication.
6. Être plus ouvert et flexible :
 - à la qualité de vie au travail;
 - au conditionnement physique;
 - au nombre d'heures et de jours de travail par semaine.
7. Accommoder les parents ayant de jeunes enfants :
 - par la création de garderie en milieu de travail et flexibilité des heures de travail (exemple).
8. Offrir, en région, des avantages ou incitatifs afin de conserver ses employés et attirer davantage d'immigrants.
9. Moderniser les moyens de production des entreprises :
 - investir dans de la machinerie et de la robotique (les taux d'intérêts sont bas : il faut en profiter);
 - innover et faire plus de R&D.

10. Mettre en place un processus de gestion de la performance et de la productivité afin de palier à la baisse anticipée de productivité et de performance chez un bassin de travailleurs vieillissant et donc moins rapide, alerte et efficace.

L'expérience de cette force de travailleurs pourrait compenser ces facteurs à la condition que le passage du savoir-faire :

- soit bien orchestré;
- soit valorisé;
- soit récompensé.

L'entreprise doit mettre en place des programmes visant à palier à ces problèmes. Par exemple, l'entreprise devrait se tourner vers :

Les femmes : Accroître le taux d'activité des femmes. Elles accusent toujours un retard de 12 % dans leur taux d'emploi par rapport aux hommes (ce taux est passé de 35 % à 12 % ces 30 dernières années - (Source: CETCH). En comblant cet écart, le nombre de travailleuses augmenterait de 377,600

Les immigrants : Chercher à employer plus d'immigrants. Le Québec en a accueilli 37 660 en 2004 et 43 800 en 2005 (c'est nettement insuffisant).

Les jeunes : Chercher à employer plus de jeunes et finissants. On compte 95 000 finissants de tous les ordres d'enseignement par année.

Les travailleurs à temps partiel : Combler le déficit par plus de travailleurs à temps partiel. 28 % des travailleurs à temps partiel souhaiteraient travailler à temps plein.

Les retraités « précoces » : Relever l'âge de la retraite (défi du Gouvernement). Il avait été fixé à 65 ans en 1949).

- La moitié des 70 000 retraités annuels partent avant 60 ans.
- Inciter ses travailleurs âgés à continuer à travailler au-delà de l'âge de 60 ans.
- 45 % des Baby-boomers prennent leur retraite avant l'âge de 60 ans.

Les travailleurs peu spécialisés ou éduqués : La demande pour ceux-ci est plus forte que pour les universitaires.

Annexe C

Attraction et rétention du personnel

Une majorité de chefs avec qui je travaille se posent cette question. Parfois, même ce besoin recherché de fierté et de sentiment d'appartenance est tellement fort qu'il en devient un but. Or, la fierté de travailler pour tel employeur et le sentiment d'appartenance pour telle entreprise ne sont que les conséquences de certains incontournables.

Ces deux éléments ne peuvent se développer que dans un milieu de travail très énergisant.

La démotivation, les tensions, les conflits, l'absentéisme, la fuite des compétences et l'épuisement professionnel prennent naissance dans un climat de travail où l'énergie est basse. Le développement personnel et professionnel est amélioré lorsque le niveau d'énergie est élevé.

Le chef est le souffle de vie de l'entreprise. Il doit lui-même générer un niveau d'énergie très élevé qui va inspirer dans un premier temps son entourage immédiat et dans un deuxième temps, ses équipes. Cela nécessite de la part du leader une vigilance constante de sa cohérence et de son alignement en rapport avec ce qu'il souhaite (vision).

Les chefs mobilisent une énergie considérable à mettre en place des équipements et des stratégies au sein des équipes de travail pour augmenter leur performance et développer la fierté et le sentiment d'appartenance. Or, ils ne s'interrogent pas suffisamment sur ce qu'eux pourraient changer et qui les rapprocheraient de ce qu'ils souhaitent.

Naturellement, on associe rétention du personnel et fierté à des avantages sociaux ou professionnels. Or, ces critères arrivent en cinquième position lorsqu'on interroge des employés sur leurs plus grands besoins dans l'entreprise. Le besoin essentiel est l'appréciation mais surtout la reconnaissance.

Quand à la rétention du personnel, deux critères majeurs vont intervenir : la reconnaissance que l'on adresse aux employés et la possibilité et la capacité qu'on leur donne à continuer à apprendre et à se développer dans l'entreprise.

Le chef deviendra un employeur de choix lorsqu'il aura :

- une vision claire de ce qu'il veut accomplir avec son entreprise;
- diffusé largement sa vision à l'ensemble de son personnel;
- transformé l'énergie de son entreprise;
- inspiré ses employés à croire à ce que l'on fait et que ce que l'on fait a du sens;
- installé un climat où l'entreprise devient un lieu d'accomplissement personnel.