

# PRATIQUES D'ATTRACTION, DE MOBILISATION ET DE RÉTENTION DE LA MAIN-D'OEUVRE



## **DIRECTION ET COORDINATION**

Claire Pépin

Directrice

Direction du partenariat, de la planification  
et de l'information sur le marché du travail

## **RECHERCHE, ANALYSE ET RÉDACTION**

Justine Guillemette

Stagiaire

Jules Bergeron

Économiste régional

## **MISE EN PAGE**

Élizabeth Hébert

Agente de secrétariat

Note : Dans ce document, le masculin désigne généralement autant les hommes que les femmes et est utilisé dans le seul but d'alléger le texte et les tableaux.

**AUTOMNE 2012**

## **DÉPÔT LÉGAL**

Bibliothèque nationale du Québec

ISBN : 978-2-550-66591-5 (imprimé)

978-2-550-66592-2 (PDF)

## INTRODUCTION

Le contexte démographique et économique de la Mauricie est en pleine évolution. Au cours des prochaines années, les gestionnaires auront de nombreux défis à relever pour attirer, mobiliser et retenir leur main-d'œuvre. Afin d'être en mesure de relever ceux-ci, ils devront élaborer et structurer des actions concrètes en matière de gestion des ressources humaines. Ce faisant, les personnes détenant les plus grands talents apportant une valeur ajoutée à la performance globale de l'entreprise, feront partie de leurs équipes. La structuration ou la restructuration de la fonction ressources humaines en entreprise requiert le recours à des pratiques innovatrices.

Dans cette perspective, le présent document fournit une description de la problématique actuelle, présente les pratiques de gestion des ressources humaines adaptées à la situation, et révèle les conditions de succès d'une stratégie efficace. Il importe de savoir que ce document est une recension de la littérature et sert à présenter l'ensemble des pratiques pouvant être appliquées. Des conseils et des recherches supplémentaires peuvent être nécessaires afin d'obtenir des moyens plus concrets de les appliquer en entreprise.

En terminant, il est à noter que tout au long de la lecture, l'annexe 2, qui se veut une liste de trucs pratiques, peut être consultée afin d'obtenir des exemples concrets de pratiques qui peuvent être implantées en entreprise.

## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION .....	3
FAITS SAILLANTS .....	5
1. PROBLÉMATIQUE .....	6
2. PRATIQUES GRH .....	9
2.1 DOTATION, ACCUEIL ET INTÉGRATION .....	9
IMAGE ET RÉPUTATION .....	10
RECRUTEMENT .....	12
SÉLECTION .....	13
ACCUEIL ET INTÉGRATION .....	15
2.2 EMPLOI ET ENVIRONNEMENT .....	17
CULTURE ORGANISATIONNELLE .....	17
COMMUNICATION ET PARTICIPATION .....	19
CLIMAT DE TRAVAIL .....	20
CARACTÉRISTIQUES DE L'EMPLOI .....	21
RELATIONS AVEC LE SUPERVISEUR .....	25
RELATIONS AVEC LES COLLÈGUES .....	26
GESTION DE LA DIVERSITÉ .....	27
APPRÉCIATION DU RENDEMENT .....	32
FORMATION ET DÉVELOPPEMENT .....	36
CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE-ÉTUDES .....	44
2.3 RÉMUNÉRATION GLOBALE .....	47
RÉMUNÉRATION DIRECTE .....	48
RÉMUNÉRATION INDIRECTE .....	50
3. CONDITIONS DE SUCCÈS .....	52
BIBLIOGRAPHIE .....	57
ANNEXE 1 .....	73
ANNEXE 2 .....	78

## FAITS SAILLANTS

- La **situation démographique** en Mauricie laisse place à un contexte de raréfaction de la main-d'œuvre.
- En Mauricie, le **contexte économique présent et futur** nécessite un changement de perception des dirigeants d'entreprises à l'égard des pratiques en gestion des ressources humaines (GRH).
- Dans la nouvelle économie et la recherche de l'excellence, la gestion du capital humain constitue l'un des plus grands **avantages concurrentiels** d'une entreprise, en particulier d'une PME.
- C'est l'**innovation** dans la GRH qui permet la différenciation par rapport aux autres entreprises.
- Les entreprises devront accentuer ou changer leurs modes de gestion en misant sur deux principales qualités : la **flexibilité et la proactivité**.
- L'**engagement organisationnel et l'habilitation psychologique** des employés au sein de leur milieu de travail, forment les points de convergence entre les différentes pratiques de GRH.
- On doit considérer l'importance de l'**alignement stratégique** lors de l'élaboration de chaque pratique de GRH.
- La **décentralisation**<sup>1</sup> revêt un caractère important dans la mise en place de nouvelles pratiques en GRH.
- Les entreprises devront gérer leur main-d'œuvre selon une approche à long terme; le **Management Prospectif des Métiers**.
- Les pratiques de GRH doivent être perçues selon une **approche systémique**; elles sont interdépendantes.
- La mise en place de pratiques efficaces en GRH procure un **retour sur investissement** à moyen ou long terme d'une envergure considérable.
- Les pratiques en GRH doivent être **adaptées** à chaque entreprise.
- Lors de la mise en place de pratiques en GRH dans une **PME**, il importe de tenir compte des attributs spécifiques à ce type d'entreprise.

---

<sup>1</sup> Processus visant à transférer et affecter l'autorité de prise de décision à des niveaux inférieurs d'une hiérarchie organisationnelle ([http://www.12manage.com/methods\\_centralization\\_decentralization\\_fr.html](http://www.12manage.com/methods_centralization_decentralization_fr.html))

## 1. PROBLÉMATIQUE

Au cours des prochaines années, les entreprises de toutes les régions du Québec, dont la Mauricie, seront confrontées à un phénomène grandissant de raréfaction de la main-d'œuvre et ce, en raison de cinq facteurs, soit : la croissance de l'emploi, le vieillissement de la population, le solde migratoire, la diminution de la population active et finalement, l'inadéquation entre la formation et l'emploi au niveau régional.

Selon Développement économique Canada<sup>2</sup> (2010), « L'ISQ [Institut de la Statistique du Québec] prévoit une croissance démographique (5,5 %) en Mauricie entre 2006-2031 (+15,8 % au Québec) et un **vieillissement** important de la population en raison :

- Du **mouvement naturel** (décès > naissances dès 2006);
- Du **solde migratoire** interrégional positif, mais marqué notamment par l'exode des jeunes et l'arrivée de travailleurs et de retraités. »

En 2011, la Mauricie affiche un **taux d'accroissement naturel** négatif, soit -0,6 %<sup>3</sup>. Le nombre de décès a donc dépassé le nombre de naissances en cours d'année. À plus long terme, cela signifie que le bassin de population en âge de travailler sera à la baisse, ce qui fait en sorte que le nombre de candidats potentiels pour les postes à pourvoir dans les entreprises sera réduit.

Les prévisions d'emploi réalisées par Emploi-Québec font état d'une progression de l'emploi de 0,4 % en moyenne par année dans la région de la Mauricie d'ici la fin de 2016. Au cours de cette période ainsi qu'à plus long terme, il y aura une baisse continue de la population en âge de travailler, tout particulièrement au sein des 15 à 64 ans. C'est donc dire que même avec une hausse limitée du nombre de nouveaux emplois et une diminution constante de la population apte au travail, la région de la Mauricie entre graduellement dans une ère de raréfaction de la main-d'œuvre.

De plus, « l'ISQ anticipe une plus grande rareté de la main-d'œuvre dans la Mauricie, alors qu'elle s'attend à ce que l'indice de remplacement de la main-d'œuvre chute de 86 % à 59 % entre 2006 et 2021, pour ensuite remonter à 79 % en 2031. »

En ce qui concerne l'**inadéquation entre la formation et l'emploi**, deux facteurs économiques justifient les inquiétudes à ce sujet<sup>4</sup>, soit :

- Changements importants dans la demande de travail (en partie en raison du progrès technologique);
- Persistance d'un taux de chômage élevé malgré l'existence de postes vacants.

Selon Emploi-Québec<sup>5</sup> (2011), « l'un des principaux défis que le Québec aura à relever dans les prochaines années sera de former une main-d'œuvre compétente apte à répondre aux besoins du marché du travail. »

---

<sup>2</sup> <http://www.dec-ced.gc.ca/fra/publications/economiques/profil/mauricie/216/index.html>

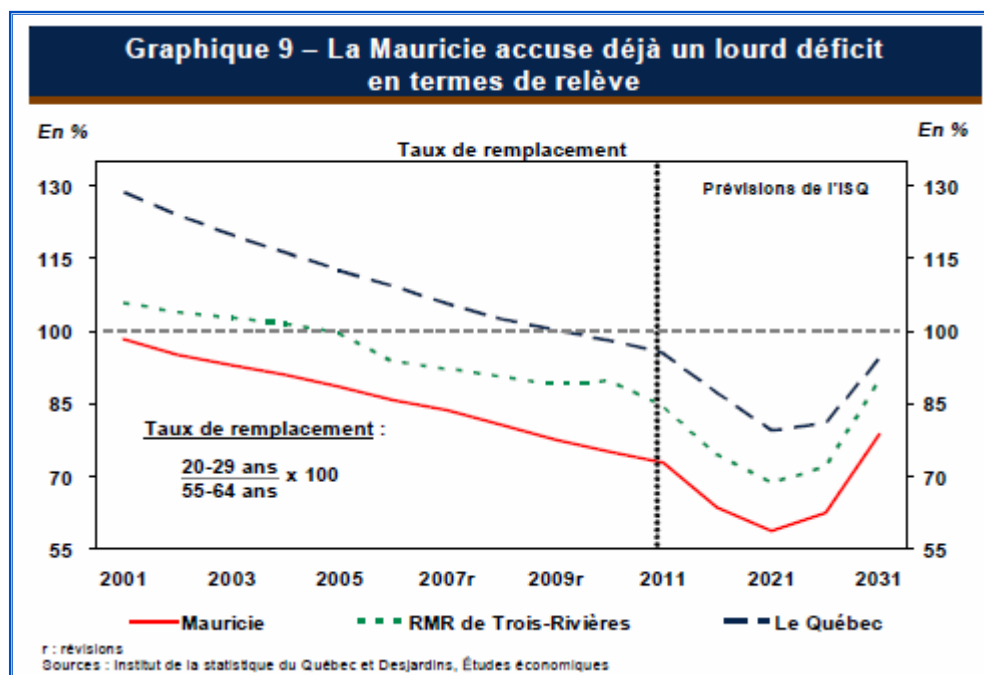
<sup>3</sup> ISQ ; Naissances et taux de natalité, Québec, 1900-2011, avril 2012

<sup>4</sup> <http://www.jstor.org/discover/10.2307/3551233?uid=3739464&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=3737720&uid=4&sid=21101101672461>

<sup>5</sup> <http://www.mess.gouv.qc.ca/grands-dossiers/adequation.asp>

Le graphique suivant (Desjardins études économiques, novembre 2011), révèle l'ampleur que prendra le déficit en termes de relève en Mauricie au cours des prochaines années.

### Graphique 1. Déficit de relève et Mauricie



### Implications pour les entreprises...

Le tableau suivant présente les principaux inconvénients reliés à la raréfaction de la main-d'œuvre ainsi que les conséquences de l'intégration de bonnes pratiques d'attraction, de mobilisation et de rétention de la main-d'œuvre.

**Tableau 1. Inconvénients de la raréfaction de la main-d'œuvre et conséquences de l'implantation de bonnes pratiques**

INCONVÉNIENTS	CONSÉQUENCES DE L'IMPLANTATION DE BONNES PRATIQUES
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Incapacité à répondre à la demande (↓ productivité, ↓ chiffre d'affaires);</li> <li>■ ↑ Coûts attribuables à un taux de roulement élevé (embauche de candidats qui ne correspondent pas à l'entreprise, qui n'ont pas la formation adéquate, etc.);</li> <li>■ Perte graduelle du savoir-faire (départs massifs à la retraite);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ↓ Coûts du taux de roulement;</li> <li>■ ↑ Main-d'œuvre pour répondre à la demande;</li> <li>■ ↓ Coûts dus aux pertes de productivité (charge de travail élevée par manque de personnel, démotivation, épuisement, absentéisme);</li> <li>■ ↑ Efficience/avantage sur la concurrence (attraction des meilleurs candidats);</li> </ul>

INCONVÉNIENTS	CONSÉQUENCES DE L'IMPLANTATION DE BONNES PRATIQUES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ↑ Charge de travail (épuiement, congés de maladie, démobilisation, démotivation).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Préservation de l'expertise (transfert de connaissances, mesures de rétention visant les travailleurs expérimentés);</li> <li>▪ ↑ Dépenses à court terme (plan d'action stratégique GRH);</li> <li>▪ ↑ Contrôle du niveau de risque (imprévis) et flexibilité;</li> <li>▪ ↑ Qualité de vie globale au travail (taux de satisfaction des employés à la hausse, mobilisation, employés heureux).</li> </ul>

Les organisations devront changer leurs façons de faire; ce ne sont plus elles qui choisiront leurs candidats potentiels, mais bien ces candidats qui choisiront les entreprises les plus intéressantes, dans lesquelles ils ont envie de travailler. C'est ce qui motivera les entreprises à adopter de bonnes pratiques d'attraction, de mobilisation et de rétention solides afin de recruter et de conserver les meilleurs candidats. Il s'agit d'une opportunité pour les entreprises; cette stratégie deviendra un facteur d'amélioration de la performance globale de l'organisation; un avantage concurrentiel.



## 2. PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Dans cette section, vous trouverez une revue des différentes pratiques de gestion des ressources humaines qui contribuent à bâtir une stratégie d'attraction, de mobilisation et de rétention de la main-d'œuvre ainsi que les enjeux, les impacts, leur mise en application et des exemples de ressources disponibles afin d'aider les employeurs dans leurs démarches. Chaque pratique représente un poids considérable dans la décision d'un chercheur d'emploi; dépendamment des caractéristiques propres à chaque individu, une pratique pourrait prendre plus d'importance qu'une autre.

Cependant, avant d'analyser les différentes pratiques, il importe de savoir que celles-ci convergent toutes vers un but final et central : **l'engagement organisationnel**.

Ce concept représente la finalité des pratiques mentionnées dans ce document lorsqu'il est question d'attraction, de mobilisation et de rétention. L'engagement organisationnel peut se définir comme une « force stabilisatrice ou obligatrice qui donne un sens au comportement lié à une certaine cible » (Meyer et Herscovitch, 2001) (cité par Lapierre, 2008).

L'importance de ce concept prend tout son sens lorsqu'on sait qu'il est **négativement relié aux intentions de départ et au roulement volontaire** (Allen & Meyer, 1996; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Griffeth, Hom & Gaertner, 2000; Mathieu & Zajac, 1990; Tett & Meyer, 1993) (rapporté par Vandenberghe, 2008). Morin (2008) propose quatre types d'engagement :

- **Engagement organisationnel** : critère important de l'efficacité organisationnelle, étant donné qu'il prédit la stabilité du personnel ainsi que son degré de mobilisation;
- **Engagement affectif** : attachement, identification et implication de l'employé dans l'organisation;
- **Engagement normatif** : sentiment de devoir ou de responsabilité qu'a l'employé envers l'organisation;
- **Engagement de continuité** : dans quelle mesure l'employé a conscience des coûts associés à son départ éventuel.

Pour comprendre l'engagement actuel de ses employés, l'employeur se doit d'effectuer une « analyse historique de la relation qui les lie à l'entreprise » (Bentein et Guerrero, 2008; 402).

Pour veiller à l'engagement futur des employés, les pratiques présentées dans les sections 2.1 à 2.4 sont conductrices de l'un ou l'autre de ces différents types d'engagement organisationnel, ce qui se traduit finalement par l'attraction, la mobilisation et la rétention.

### 2.1 DOTATION, ACCUEIL ET INTÉGRATION

Les pratiques de dotation, accueil et intégration sont à la base d'une stratégie d'attraction, de mobilisation et de rétention de la main-d'œuvre. En effet, il faut savoir reconnaître ses besoins spécifiques en personnel et trouver la meilleure façon d'attirer le type de candidats ciblés, sans oublier de favoriser une intégration complète et stimulante en milieu de travail.

## IMAGE ET RÉPUTATION

Au départ, l'entreprise qui tente de recruter de nouveaux employés doit entretenir une bonne image et avoir bonne réputation. Les candidats potentiels iront vers les entreprises qui leur plaisent le plus, et non vers celles ayant accumulé les événements négatifs dans les médias. Selon Lievens et Highhouse (2003), la perception des candidats potentiels serait positivement associée à l'attraction qu'évoque pour eux cette entreprise en tant qu'employeur.

Selon Gatewood et Alii, 1993 (cités par P. Boistel, 2008), **une bonne réputation augmente la capacité de recrutement**. De plus, selon Bromley, 1993, (cité par P. Boistel, 2008), **elle permettrait d'obtenir de meilleurs candidats**.

Conserver une bonne réputation passe par l'application de bonnes pratiques de gestion. Cependant, cela requiert aussi un certain sens éthique; les employeurs doivent donc s'assurer que chaque acteur (gestionnaires, superviseurs, employés, fournisseurs, etc.) cadre bien avec les valeurs de l'organisation en ce sens.

Par ailleurs, il existe certains programmes permettant de se démarquer de la concurrence sur cet aspect. L'entreprise fait l'objet d'évaluations pour ensuite se voir attribuer une certification. Par exemple, le programme *Employeur Remarquable*, créé par le Groupe Ambition, permet la certification par le Bureau de normalisation du Québec (Montréal, 2009).

On ne peut parler de réputation et d'image d'entreprise sans évoquer le thème du marketing. D'ailleurs, Ewing et al., 2002 (cités par Berthon et al., 2005) soulèvent le fait que **les futurs employés peuvent être influencés par les efforts de marketing des entreprises**. Une entreprise doit savoir projeter l'image désirée et faire valoir ses principaux avantages, mérites, produits et services, auprès des candidats. Il s'agit donc de se créer une image de marque distinctive pour attirer les candidats potentiels et d'entretenir cette image à travers le temps.

### Quelques pistes de réflexion...

Dans le cadre d'une stratégie d'attraction, de mobilisation et de rétention de la main-d'œuvre, le concept d'image et de réputation peut être traité de plusieurs façons. L'auteur Martin R. Edwards (2010) fournit plusieurs astuces à ce sujet :

- Lorsque l'image projetée par l'employeur contient des informations en lien avec les caractéristiques distinctives de l'entreprise (culture organisationnelle), de plus hauts niveaux d'engagement et d'identification des employés seront observés;
- Lorsque l'employeur travaille sur son image, il doit tenir compte du processus d'identification organisationnel; les candidats recherchés doivent pouvoir se reconnaître dans l'organisation. De plus, il faut considérer le fait qu'une organisation devient littéralement une partie de l'identité sociale d'un individu. D'ailleurs, un facteur non négligeable du processus d'identification réside dans la correspondance entre les valeurs de l'individu et celles de l'organisation; qui peut aussi s'exprimer par le degré de familiarité;
- Un important facteur de rétention réside dans la juste élaboration et représentation du profil d'exigence du poste à pourvoir lors de campagnes publicitaires de recrutement;

- Les candidats potentiels seront davantage attirés vers une entreprise ayant une réputation globale positive (pas seulement en tant qu'employeur);
- La profitabilité, mais aussi les bonnes performances générales entraînent une perception positive;
- Toute image projetée comportant des informations démontrant le succès ou la responsabilité sociale de l'entreprise aura un impact positif;
- Les employeurs qui projettent une image qui enrichit la réalité de leur entreprise, encouragent des attentes irréalistes de la part des nouveaux employés, ce qui par conséquent entraîne de hauts taux de départs.

De plus, une nouvelle pratique prenant de plus en plus d'ampleur au sein des entreprises peut influencer les chercheurs d'emploi : **le développement durable**. En effet, selon Tourisme Québec (2010), l'intégration d'un plan de développement durable dans la planification stratégique a un impact positif sur l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre. D'ailleurs, le Ministère du Tourisme propose une démarche d'autoévaluation selon laquelle l'entreprise identifie d'abord les gestes déjà posés par l'entreprise puis ceux qu'elle aimerait instaurer. En ce sens, une grille complète d'autoévaluation facile à utiliser est fournie sur le site du ministère sous l'appellation «Guide pratique en développement durable»<sup>6</sup>.

L'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) (Rioux, Cybèle) identifie cette pratique comme agent mobilisateur. Le mouvement doit être initié par la direction pour ensuite mobiliser l'ensemble des travailleurs dans cette voie commune. Les travailleurs se mobiliseront autour de ce but précis et cette façon de travailler et d'améliorer les choses. L'auteure précise qu'en développant des pratiques saines de développement durable, le pouvoir d'attraction envers de nouveaux candidats augmente aussi.

Par contre, l'Ordre des CRHA (Francoeur, Florent) tient à souligner que les pratiques de développement durable s'inscrivent dans une politique de **responsabilité sociale**. L'auteur affirme que, selon ce dernier concept, l'employeur ne doit plus seulement se limiter au recyclage ou autres, il doit modifier ou ajouter certains aspects dans sa gestion des ressources humaines; par exemple, il pourrait intégrer une politique de santé et de mieux-être.

Les employeurs ne doivent pas oublier le **rôle d'Internet et des médias sociaux**. En faisant usage de ceux-ci, il est possible de cerner rapidement la perception globale des gens à l'égard de l'entreprise. C'est d'ailleurs ce que propose Cybèle Rioux (2012, Ordre CRHA) en fournissant des outils concrets :

1. Commencez par voir ce qui se dit déjà : recherchez sur **Google** le nom de votre entreprise, incluant les variantes probables, et parfois vos produits;
2. Cherchez sur les médias sociaux, au moins sur **Twitter, LinkedIn et Facebook**, non seulement dans les noms de pages et de groupes, mais aussi les mots-clics (hashtags);
3. **Ouvrez vos propres pages et groupes sur ces trois médias, pour inciter ceux qui s'expriment ou pire, qui ouvrent le compte à votre place, à le faire à des endroits faciles à surveiller.** La gestion de ces médias vous permet également de réagir plus facilement en cas de mauvaise publicité;
4. Utilisez au besoin des outils comme [Topsy.com](http://Topsy.com) (moteur de recherche à travers les médias sociaux) et voir une liste des différents outils permettant de rechercher votre entreprise sur le Web sur [le site de l'université de Rennes](http://le site de l'université de Rennes)<sup>7</sup>;

<sup>6</sup> Guide pratique en développement durable : Ministère du Tourisme, 2009

<http://www.tourisme.gouv.qc.ca/publications/media/document/aidefinanciere/festivals/guide-MTO-liste-actionsDD.pdf>

<sup>7</sup> <http://www.sites.univ-rennes2.fr/urfist/ressources/des-outils-specialises-pour-divers-types-de-recherches-sur-le-web>

5. Mettez en place une [Alerte Google](#) et recevez ainsi un courriel quand une nouvelle entrée contenant certains mots clés (ex. nom de l'entreprise) apparaît sur Google;
6. Si vous offrez vos produits ou services au grand public, **surveillez tous les avis sur Google Maps**, sites de restaurants, [www.monavis.ca/](http://www.monavis.ca/), forums, etc.;
7. Vérifiez si vous êtes dans les **sites répertoriant des litiges ou plaintes** (par exemple [www.jugements.qc.ca](http://www.jugements.qc.ca) ou <http://www.cnt.gouv.qc.ca/>);
8. Vérifiez sur [Rate my employer](#) (site disponible en version française sous le même nom) si quelqu'un a écrit au sujet de votre entreprise;
9. Demandez à un nouvel employé, à des collègues ou à d'autres personnes de confiance s'ils ont entendu parler de votre entreprise sur le web ou ailleurs.

En fait, l'image projetée et la réputation occupent une place importante dans l'attraction de la main-d'œuvre. Les employeurs doivent désormais penser long terme, représentativité, et mise en valeur des principaux attraits.

## RECRUTEMENT

Dans les années à venir, le contexte de gestion des ressources humaines dans lequel évolueront les entreprises sera aussi caractérisé par des changements dans les techniques de recrutement des employés. **Il ne s'agit plus simplement d'attendre que les gens viennent frapper à la porte des entreprises pour déposer leur curriculum vitae, il s'agit de vendre son entreprise.**

À cet effet, une démarche est proposée par Dubois, Pelletier et Morin (2009) : le marketing RH. Les auteurs proposent de bâtir un plan marketing pour attirer les candidats désirés :

- Établir un diagnostic marketing RH : étude des perceptions externes, audit des pratiques, étude des perceptions internes, étude de positionnement;
- Établir une stratégie de marketing RH :
  - **Élaborer une stratégie de recrutement** : décider pourquoi, quand, qui et comment recruter. Cela implique que le profil d'exigences pour le poste à pourvoir soit clairement établi (description de l'emploi : tâches, contexte, compétences recherchées, etc.);
  - **Choisir un positionnement employeur** : mesurer l'écart entre le positionnement réel et le positionnement souhaité de l'entreprise;
  - **Créer une marque employeur** : « La marque employeur est le reflet de l'identité de l'organisation comme employeur. Elle permet de se présenter sur le marché du travail de manière originale ou distinctive, et sert à promouvoir le positionnement voulu. » (p. 223);
  - **Déterminer la segmentation appropriée** : cibler le message et le média afin de s'adresser aux bons candidats;
  - **Décider du mix marketing RH<sup>8</sup> à utiliser** : produit (poste à offrir), place (attributs organisationnels), promotion (réputation), prix (rémunération), service à la clientèle (approche RH);
- **Déploiement d'une stratégie de communications marketing RH** :
  - Promotion : stages, emplois d'été, emplois temporaires, portes ouvertes;

---

<sup>8</sup> Concept marketing se compose des quatre P : produit, place, promotion, prix, Service à la clientèle (SAC), le tout appliqué ici dans une optique GRH.

- Relations publiques : communiqués/conférences de presse, articles dans les magazines, conférences des dirigeants, participation à des émissions de radio/télévision;
- Commandite (par exemple, des événements organisés dans les écoles de la région);
- Publicité : journaux, autres supports d'affichage (autobus, panneaux, etc.);
- Les nouveaux médias (Facebook, Twitter, LinkedIn, Humagine);
- Site Web d'entreprises avec une section « carrière ».

Il y a différentes techniques pour mettre en valeur son entreprise dans les médias selon le type de candidature que l'on souhaite recevoir. Il existe aussi les moyens traditionnels de recrutement; banque de candidats, prise de C.V., affichage sur Placement en ligne d'Emploi-Québec, etc. **Dans tous les cas, l'employeur voulant surpasser la concurrence se doit d'aller plus loin, d'être proactif.**

## SÉLECTION

La sélection du personnel représente un facteur non négligeable dans la rétention et la mobilisation des employés. En effet, une grande importance doit être portée à l'adéquation entre la personnalité et les compétences d'un candidat, et les exigences de l'emploi (Del Giudice, 2010). D'ailleurs, tel que mentionné dans les sections précédentes, il existe une corrélation entre les facteurs suivants, dont il faut absolument tenir compte lors de la mise en place d'un processus de dotation :

- La personnalité du travailleur;
- Les valeurs de l'organisation;
- Le profil d'exigences.

**En d'autres termes, si l'employé correspond à l'entreprise et au poste, il y a de fortes chances qu'il reste plus longtemps.** La mise en place d'un processus de dotation bien structuré donne une chance supplémentaire à l'employeur. Pour illustrer ces propos, voici le modèle développé par Lajoie et Pettersen (2011) :

### POUVOIR

Aptitudes

(potentiel : capacité à apprendre, à comprendre, à traiter l'information, à s'adapter)

Compétences

(savoir-faire : aptitudes développées par l'expérience, l'apprentissage et la formation)

+

### VOULOIR

Motivation

(compatibilité entre les objectifs du candidat et ce que lui offrent l'organisation et son futur travail : connaître les objectifs du candidat en termes de besoins, valeurs et intérêts)

+

### PERSONNALITÉ

(Traits de personnalité et autres qualités personnelles)

Ce modèle a été formulé pour évaluer la propension à la performance d'un candidat dans le cadre d'un processus de dotation. Cependant, il permet de déceler quels sont les facteurs qui devront être observés

en cours de processus afin de se doter des meilleurs employés. Ces facteurs sont mesurables par le biais de différentes techniques : entrevues téléphoniques, entrevues individuelles, tests, entrevues de groupes, etc. (dépendamment surtout du type de poste à pourvoir).

Selon Del Giudice (2010), l'utilisation d'entrevues de sélection structurées améliorerait les résultats futurs du processus de sélection. D'ailleurs, les auteurs Gilles Lajoie et Normand Pettersen (2011) proposent un processus d'entrevue de sélection en sept étapes :

### **Étape 1 : Analyse et description de l'emploi**

Cette étape consiste à **comprendre le poste** pour lequel on souhaite recruter. En prenant le temps de **décrire** les tâches, les résultats attendus, le rendement ciblé, le contexte de l'emploi, les équipements et technologies avec lesquels l'employé devra évoluer ainsi que les exigences requises; on établit un certain **profil du candidat souhaité**.

Il est important de reconnaître que **l'étape 1 devrait, dans tous les cas, être une étape élaborée et rigoureuse. Celle-ci est le point spécifique qui peut marquer le tournant d'un processus de dotation**, car c'est à ce moment que l'employeur effectue l'arrimage entre le type de poste et le candidat recherché. Nous savons, comme le prouvent les nombreuses études mentionnées précédemment, que **ceft arrimage est primordial**.

D'ailleurs, Emploi-Québec a développé un **outil Web<sup>9</sup> dans lequel sont répertoriées de nombreuses professions ainsi que des descriptions générales** de celles-ci. Cet outil peut aider les employeurs à établir un profil de base par rapport à la profession recherchée. L'employeur n'a qu'à inscrire le titre de la profession pour laquelle il désire avoir de l'information et le site génère l'ensemble des résultats et descriptions reliées à celui-ci; il est très facile à utiliser.

### **Étape 2 : Profil d'exigences et règles décisionnelles**

Cette étape consiste à définir ce que l'on veut évaluer chez le candidat lors d'une entrevue de sélection :

- Établir une liste de prédicteurs (spécifications propres au poste à combler);
- Établir une liste d'indicateurs pour chaque prédicteur (informations/signes concrets pouvant se manifester par rapport aux prédicteurs lors de l'entrevue);
- Élaborer une grille d'observation pour consigner et classifier les informations qui seront recueillies à l'entrevue;
- Élaborer les règles décisionnelles qui serviront à effectuer le choix final (par exemple, on peut accorder un poids différents aux prédicteurs, évaluer sur une échelle de 1 à 5, etc.)

### **Étape 3 : Guide d'entrevue**

Élaborer les questions qui seront posées en cours d'entrevues. Il est préférable de poser des questions ouvertes.

---

<sup>9</sup> Outil description des professions :

[http://imt.emploiuebec.net/mtg/inter/noncache/contenu/asp/mtg121\\_rechrprofs\\_01.asp?PT2=21&pro=1241&lang=FRAN&Porte=1&PT4=53&aprof=1241&PT1=25&PT3=10](http://imt.emploiuebec.net/mtg/inter/noncache/contenu/asp/mtg121_rechrprofs_01.asp?PT2=21&pro=1241&lang=FRAN&Porte=1&PT4=53&aprof=1241&PT1=25&PT3=10)

## Étape 4 : Déroulement de l'entrevue

L'entrevue devrait se dérouler dans des conditions facilitantes (lieu et climat agréables). Il faut veiller à maintenir le contrôle et aussi à prendre des notes.

## Étape 5 : Analyse et interprétation

Analyser et interpréter les résultats en les classant dans la grille d'observation.

## Étape 6 : Profil d'exigences et règles décisionnelles

Évaluer quel est le candidat qui correspond le plus au profil d'exigences

## Étape 7 : Décision

## ACCUEIL ET INTÉGRATION

Cette étape peut avoir un impact important sur le développement futur du nouvel employé et sur sa décision de rester ou non dans l'entreprise. En effet, il s'agit de son premier contact réel avec l'organisation, de là l'importance d'établir un plan bien structuré.

Après avoir embauché une nouvelle personne, l'employeur doit s'assurer d'**avoir un plan d'accueil et d'intégration s'appuyant sur des bases solides**. Voici les justifications fournies par le Guide d'accueil et d'intégration d'un nouvel employé en entreprise privée (Emploi-Québec Montérégie) :

- Impacts du plan : durée de l'emploi, engagement de l'employé au sein de l'entreprise, sa mobilisation, et son adhésion à la mission de l'entreprise;
- Objectifs du plan : favorise l'intégration sociale, aide l'employé à trouver lui-même réponse à ses questions, démontre tout le soutien offert par l'entreprise pour faciliter son adaptation.

De plus, selon Focus (2012), les effets d'une intégration efficace pourront se faire sentir comme suit :

- Diminuer le stress chez le nouvel employé;
- Amener une autonomie et un rendement plus rapide;
- Aider à instaurer un climat de travail agréable;
- Créer un sentiment d'appartenance;
- Diminuer les départs prématurés;
- Débuter la fidélisation de l'employé.

Un plan complet comporte minimalement les quatre étapes suivantes (Ordre des conseillers en ressources humaines, 2005) :

- Préparation à l'accueil : il s'agit de préparer l'espace de travail (fournir tout ce dont l'employé a besoin) et de préparer le parrainage (associer le nouvel employé à un collègue expérimenté n'ayant pas de lien hiérarchique avec lui);

- Accueil : avoir un manuel d'accueil, accueil par le supérieur immédiat, présentation de tous les aspects de l'entreprise (lui parler des valeurs et de la mission, des produits et services, des conditions de travail; lui préciser les comportements souhaités et les règles à respecter, etc.), visite des lieux de travail, présentations;
- Intégration/entraînement : plusieurs options s'offrent à l'employeur; voir la section formation et développement du présent document;
- Suivi : rétroaction sur les points forts et les points faibles du nouvel employé, s'assurer d'une bonne compréhension, vérifier si l'employé est satisfait du processus d'accueil et d'intégration, répondre à ses questions, autoévaluation, etc.

Cependant, selon Focus (2012), une nouvelle tendance s'observe présentement au sein des entreprises : le **pré-accueil en ligne**. C'est là encore une manifestation de l'introduction des technologies de l'information en entreprise. Focus (2012) décrit le pré-accueil ainsi : « On donne au nouvel employé un accès à une plateforme informatique où il pourra consulter des informations générales sur l'entreprise (historique, mission, valeurs, organigramme, horaire de travail, politiques de l'entreprise, description de poste, programme de reconnaissance, etc.). Selon les besoins de l'entreprise et du nouvel employé, certaines formations pourront être disponibles sur cette plateforme. »

L'Ordre des CRHA (Blanchette, 2008) fournit une **liste utile de pratiques pouvant être orchestrées afin de bonifier l'accueil** d'un nouvel employé dans l'entreprise :

- Prendre le temps d'appeler ou de visiter l'employé afin de lui souhaiter la bienvenue;
- Envoyer un courriel à tous les employés de l'entreprise pour leur présenter leur nouveau collègue (y joindre une photographie peut être une bonne idée) ou placer une mention de bienvenue dans le site Internet ou dans l'intranet de l'entreprise;
- Donner au nouvel employé une « carte de rencontre » qu'il doit faire signer par toutes les personnes-ressources de l'entreprise durant sa première semaine de travail;
- Lui offrir cinq coupons de « dîner gratuit » pour qu'il invite individuellement ses nouveaux collègues afin d'apprendre à les connaître;
- Lui attitrer un parrain durant la période de probation. Celui-ci aura la responsabilité de lui présenter les collègues, les restaurants à proximité de l'entreprise, les membres du comité social, etc.;
- Installer dans son espace de travail une bannière de bienvenue signée par le président et les nouveaux collègues;
- Prendre une photo d'équipe durant la première journée et la faire signer par tous;
- Offrir au nouvel employé un chèque-cadeau de restaurant pour deux personnes afin qu'il invite un de ses proches pour discuter de son expérience et de ses premières impressions;
- Lui faire parvenir, ainsi qu'à sa famille, un cadeau, une carte ou des produits de l'entreprise afin qu'il se sente membre de l'équipe;
- Offrir un espace de stationnement « réservé au nouvel employé » durant la première semaine de travail.

Ensuite, l'OCRHA propose une autre **liste de pratiques tout aussi justifiée, s'appliquant cette fois à la période d'apprentissage (intégration)** de l'employé :

- Créer un guide de survie comprenant toute l'information pertinente et nécessaire à la première journée, à la première semaine et au premier mois de travail;



- Organiser une présentation, animée par le président ou un cadre supérieur, décrivant les objectifs d'affaires, les succès et les grandes orientations de l'organisation;
- Offrir au nouvel employé quatre chèques-cadeaux de 25 \$ afin qu'il les remette à ses collègues qui l'auront le plus aidé durant sa période de formation;
- Inviter une entreprise professionnelle d'animation (théâtrale ou musicale) pour animer la première session de formation d'un groupe de nouveaux employés;
- Donner une liste des personnes-ressources que le nouvel employé peut consulter lorsqu'il se pose des questions;
- Organiser une visite des différentes unités administratives et installations de l'entreprise;
- Déterminer les besoins de formation particuliers du nouvel employé avant sa première journée et adapter le programme d'intégration en conséquence;
- Créer une page dédiée aux questions des nouveaux employés dans l'intranet de l'entreprise;
- Concevoir un glossaire simple sur le jargon utilisé à l'interne afin de faciliter la communication entre le nouvel employé et les employés d'expérience.

Le **Guide d'accueil et d'intégration d'un nouvel employé en entreprise privée** élaboré par Emploi-Québec Montréal en collaboration avec la firme de consultants spécialisés en ressources humaines DOC Services Conseils, est un excellent outil de référence pour aider les employeurs à bâtir leur plan. Ce guide, simple et facile à utiliser, est disponible au <http://emploiquebec.net/regions/monteregie/guideaccueil.asp> et est fortement recommandé pour l'élaboration d'un plan.

L'employeur doit s'outiller correctement pour sélectionner son personnel, l'accueillir et l'intégrer adéquatement. Encore une fois, ces éléments font partie de la base d'une stratégie d'attraction, de mobilisation et de rétention de la main-d'œuvre d'une entreprise. Il convient donc de **choisir les bons candidats, car ce sont eux qui resteront le plus longtemps et qui permettront une augmentation de la valeur ajoutée du capital humain de l'entreprise.**

## 2.2 EMPLOI ET ENVIRONNEMENT

Cette section comprend les meilleures pratiques en ce qui concerne l'emploi et l'environnement de travail. En effet, cela englobe la culture organisationnelle, la communication à l'intérieur de l'entreprise et la participation des employés, le climat de travail, la gestion de la diversité, l'évaluation du rendement de l'employé par le supérieur, la formation et le développement pouvant être offerts, ainsi que tout le volet conciliation travail-famille.

### CULTURE ORGANISATIONNELLE

Chaque organisation possède sa propre culture organisationnelle, son identité. Il est primordial d'expliquer en profondeur les implications réelles de ce concept dans la mise en œuvre de pratiques d'attraction, de mobilisation et de rétention de la main-d'œuvre.

Tout d'abord, qu'est-ce qu'une culture organisationnelle? La culture organisationnelle peut se définir comme un ensemble de manifestations culturelles qui génèrent un consensus à travers toute

l'organisation, consensus gravitant autour de valeurs partagées par les individus<sup>10</sup>. Les auteurs Martin et Frost (2011) offrent un ouvrage définissant plus en détail le concept discuté.

La culture organisationnelle étant bâtie sur des croyances partagées par les membres de l'organisation, elle « agit inconsciemment en définissant la manière dont l'organisation se voit et se vit, sa représentation du monde et d'elle-même. » (Johnson et al., 2011)

Dans leur ouvrage, Catanzaro et al. (2010) expriment plusieurs idées clés liées au concept de culture organisationnelle. Si les candidats se reconnaissent dans la culture organisationnelle (adéquation entre les besoins et valeurs de l'individu et ceux de l'entreprise), ils iront naturellement vers celle-ci<sup>11</sup>. Avoir une culture organisationnelle clairement établie, c'est en quelque sorte se donner une chance supplémentaire d'attirer les candidats qui correspondent vraiment à l'entreprise. En plus d'être un facteur d'attraction, la culture organisationnelle est aussi un facteur de rétention. En effet, selon Schneider et al. (1995) (cités par Catanzaro et al. 2010), l'adéquation entre la personnalité de l'employé et la culture organisationnelle de l'entreprise a une influence sur la durée de l'emploi.

La culture organisationnelle s'avère aussi un bon moyen de mobilisation des employés. En effet, celle-ci motive les employés en leur transmettant les valeurs collectives et en donnant un sens à leur contribution dans leur milieu de travail. (R. Edwards, 2010)

Pour parvenir à définir clairement sa culture organisationnelle et l'inculquer à son personnel, l'employeur doit débiter par une **analyse de l'état de la situation**. Ce faisant, l'employeur pourra faire état des différentes croyances qui circulent au sein de son organisation et comprendre sa propre culture organisationnelle.

De plus, on ne peut passer outre les notions de mission, vision et valeurs lorsqu'on parle de culture organisationnelle (Johnson et al. 2011) :

- Mission : expression du but général de l'organisation;
- Vision : état futur souhaité pour l'organisation;
- Valeurs fondamentales : principes qui sous-tendent la stratégie d'une organisation et définissent de quelle manière elle devrait agir.

Un employeur pourrait, par exemple, distribuer des feuillets explicatifs détaillant mission, vision et valeurs ainsi que poser une affiche dans la salle de dîner afin de rappeler celles-ci, mais le tout bien sûr, après avoir organisé des séances d'information.

Certes, bien qu'ils puissent paraître quelque peu théoriques, une attention particulière à ces concepts devrait être portée par les employeurs. Dans l'optique d'une stratégie d'attraction, de mobilisation et de

---

<sup>10</sup> Définition d'origine : « Internally consistent package of cultural manifestations that generates organization-wide consensus, usually around some sets of shared values. » p.316 (Martin et Frost, 2011)

<sup>11</sup> « The attraction process involves a job seeker's estimate of how well their personal needs and values fit the organization's culture. Gaining an understanding of the factors that can impact the attraction phase of this cycle is critical for organizations who wish to attract the most qualified applicant pool possible. » p.650, Catanzaro et al. (2010)

rétenion de la main-d'œuvre, **connaître l'identité de son organisation et être en mesure de la soumettre et de la faire valoir auprès des employés et des candidats potentiels s'avère un incontournable.**

## COMMUNICATION ET PARTICIPATION

Dans le contexte, on ne peut ignorer les effets de la communication organisationnelle sur l'intégration, la rétenion et la mobilisation des employés (Boistel, 2011). En effet, Marion (1989) (cité par Boistel, 2003) affirme que **"les individus ne mobiliseront leur énergie pour l'entreprise que s'il existe un minimum de convergence entre leurs attentes et celles de l'organisation"**.

Selon N. Giri et Kumar (2010), **la communication joue un rôle majeur dans la satisfaction au travail des employés**. Plus précisément, qu'est-ce que la communication organisationnelle? La communication organisationnelle efficace, d'un point de vue de gestion des ressources humaines, se traduit donc par une **communication ouverte entre les gestionnaires et les employés résultant en une amélioration de l'engagement et de la productivité au sein des employés**<sup>12</sup>. De plus, la Society for Human Resources Management (SHRM) souligne que l'employeur doit choisir le bon style de communication et adapter son langage en fonction du public choisi. Elle précise que la communication au travail consiste en un processus global d'échange d'information, de points de vue et de rétroaction.

De plus, une communication claire, concise et honnête s'avère un outil de gestion important pour susciter l'engagement des employés ainsi que leur rétenion. Ce type de stratégie est d'une importance capitale pour un **succès organisationnel à long terme**. La SHRM confirme qu'un manque dans la communication organisationnelle peut se traduire chez les employés par un manque de confiance, une insatisfaction, du cynisme, du scepticisme et des départs volontaires. Les employés qui ressentent un fort sentiment d'appartenance et d'engagement procurent un avantage compétitif en abaissant le nombre de départs volontaires et en augmentant la productivité (SHRM, 2008). D'ailleurs, selon une étude de Watson Wyatt's (2007-2008) (rapporté par SHRM, 2008) dans laquelle on évalue le **retour sur investissement** d'une stratégie de communication, on constate que les entreprises qui communiquent efficacement ont des niveaux quatre fois plus élevés d'engagement chez les employés que les entreprises qui communiquent moins efficacement.

La SHRM (2008) propose quelques facteurs à considérer lors de la mise en place d'un plan de communication. Voici les trois principaux facteurs retenus en lien avec une stratégie d'attraction, de mobilisation et de rétenion de la main-d'oeuvre :

- Communication de haut en bas<sup>13</sup> (de la haute direction, vers le niveau plus opérationnel) pour aider à bâtir une relation de confiance;
- Impliquer les employés le plus souvent possible; par exemple, dans des groupes de discussion;
- Vérifier si les objectifs du plan de communication ont été respectés en effectuant des suivis.

---

<sup>12</sup> « Effective organizational communication, from an HR viewpoint, focuses on openness in communication between senior management and employees, resulting in improved employee engagement and productivity. » p.1, Society for Human Resources Management (2008)

<sup>13</sup> Communément appelée *communication top-down* dans la littérature sur le sujet.

Les employeurs doivent aussi fournir les moyens et les outils nécessaires à leurs employés pour permettre l'expression de leurs opinions, suggestions et inquiétudes à propos des pratiques, des politiques et des stratégies organisationnelles (SHRM, 2008). De plus, Rodwell et al. (1998) (cités par Caron, 2009) soulignent que : « Une communication de qualité repose sur la **clarté** et la **précision** des communications, une **main-d'oeuvre informée** ainsi que l'**accessibilité à des canaux de communication**. » p. 17

D'ailleurs, élaborer et promouvoir des pratiques de gestion participative, donc **valoriser la participation des employés dans la prise de décision**, a des effets bénéfiques sur la communication.

Plusieurs pratiques peuvent être adoptées afin d'**améliorer la participation des employés** (SHRM, 2008; Dubois et al., 2009; Fabi et Lacoursière, 2009) :

- Comités de travail;
- Réunions hebdomadaires;
- Boîtes de suggestions;
- Réunions fréquentes avec les hauts dirigeants;
- Comités de direction élargis donnant lieu à des échanges d'information significatifs;
- Augmenter la fréquence des rencontres entre unités administratives pour améliorer la vision transversale que les employés ont de leur organisation;
- Écouter les idées des employés et utiliser l'expertise des plus expérimentés;
- Mettre à la disposition des employés des programmes d'expression;
- Publication d'un journal interne;
- Rencontre annuelle de la direction avec les employés;
- Sondages.

Par contre, il faut absolument être proactif dans la gestion de ce type de pratique. Les recherches démontrent qu'elles peuvent avoir des conséquences négatives sur les employés si ceux-ci suspectent que, dans la décision finale, personne n'a tenu compte de leurs propositions ou s'ils se posent des questions quant aux motifs réels de la prise d'opinions (SHRM, 2008). Il s'agit donc d'être réellement ouvert aux suggestions des employés.

Aussi, l'employeur se doit de **constamment porter une attention significative à la communication à l'intérieur de son organisation** sans quoi il risque de manquer plusieurs opportunités. La communication, c'est quelque chose qui se bâtit à long terme, qui solidifie et rassemble l'ensemble des acteurs organisationnels. Encore une fois, c'est une pratique qui permet **d'augmenter la flexibilité** de l'organisation. Si le **réseau de communication et la participation sont bien établis, bidirectionnels et instigateurs d'un sentiment de confiance et d'appartenance**, l'employeur aura l'opportunité d'effectuer les ajustements nécessaires au fur et à mesure que se présentent les situations conflictuelles.

## **CLIMAT DE TRAVAIL**

Le climat de travail représente une variable non négligeable en ce qui concerne l'attraction, la mobilisation et la rétention. Il semble d'ailleurs que le point central permettant d'établir un lien entre le climat de travail et les bonnes pratiques présentées ici soit **l'habilitation psychologique**. Comme l'affirment Migneault, Rousseau et Boudrias (2010), l'« habilitation psychologique **engendre des conséquences positives, telles que l'implication active dans l'organisation et l'engagement affectif envers l'organisation**, et

réduit l'occurrence de conséquences négatives telles que l'épuisement professionnel et l'intention de quitter ». Cette section fera donc état des différentes pratiques pouvant influencer le climat de travail.

## Caractéristiques de l'emploi

Dans ce volet, vous trouverez les différentes caractéristiques de l'emploi qui, comme le prouvent les études, ont le plus d'influence sur la capacité à mobiliser et retenir les employés.

Comme mentionné tout au long de ce document, engagement rime avec mobilisation et rétention. C'est pourquoi l'employeur doit connaître les six propriétés du travail permettant de stimuler l'engagement (Trist 1978, 1981 et Emery 1976, 1964). Voici une synthèse intégrale de Morin (2008) :

1. **La variété et le défi** : Le travail doit être raisonnablement exigeant, autrement qu'en termes d'endurance et comporter suffisamment de variété. Cet aspect du travail permet de reconnaître le plaisir que peuvent donner l'exercice des compétences et la résolution de problèmes;
2. **L'apprentissage continu** : Le travail doit offrir des occasions d'apprentissage sur une base régulière. Cet aspect du travail permet de stimuler le besoin de croissance personnelle;
3. **Une marge discrétionnaire et l'autonomie** : Le travail doit faire appel à la capacité de décision de la personne; cela reconnaît le besoin d'autonomie et le plaisir tiré de l'exercice du jugement personnel au travail;
4. **La reconnaissance et le support** : Le travail doit être reconnu et soutenu par les autres, dans l'organisation; cet aspect du travail stimule le besoin d'affiliation et d'appartenance;
5. **Une contribution sociale qui fait du sens** : Le travail doit permettre de relier l'exercice des activités et leurs conséquences sociales; cela contribue à la construction de l'identité sociale et sauvegarde la dignité personnelle. Cet aspect du travail reconnaît le plaisir de contribuer à la société;
6. **Un futur désirable** : Le travail doit permettre d'envisager un futur désirable; il peut comporter des activités de perfectionnement et d'orientation professionnelle. Cet aspect du travail reconnaît l'espérance comme un droit humain.

Toujours selon Morin (2008) (inspiré de Morin et Cherré; 1999), voici les caractéristiques du travail permettant de lui donner un sens et encourageant par le fait même l'engagement :

CARACTÉRISTIQUES DU TRAVAIL	JE FAIS UN TRAVAIL
Utilité du travail	qui sert à quelque chose qui mène à des résultats que je valorise
Contribution sociale	qui est utile à la société qui est utile aux autres
Rationalité du travail	qui est fait de manière efficace dont les objectifs sont clairs qui me permet d'atteindre les objectifs que je me suis fixés
Charge de travail	qui respecte ma vie privée dont la charge est ajustée à mes capacités
Coopération	qui me permet d'avoir des contacts intéressants

CARACTÉRISTIQUES DU TRAVAIL	JE FAIS UN TRAVAIL
	avec d'autres qui se fait dans un esprit d'équipe
Salaire	qui me donne un salaire qui permet de subvenir à mes besoins
Exercice des compétences	qui correspond à mes intérêts et à mes compétences que j'ai du plaisir à faire
Occasions d'apprentissage	qui me permet d'apprendre ou de me perfectionner qui me permet de m'épanouir
Autonomie	qui permet d'exercer mon jugement pour résoudre des problèmes qui me permet de prendre des initiatives pour améliorer mes résultats que je suis libre d'organiser de la manière qui me semble la plus efficace
Responsabilité	qui me permet d'avoir de l'influence dans mon milieu dont je suis responsable
Rectitude des pratiques	qui se fait dans un milieu qui respecte les personnes qui respecte les valeurs humaines
Esprit de service	qui me donne l'occasion de rendre service aux autres où je peux compter sur l'aide de mes collègues lorsque j'ai des difficultés
Santé et sécurité	qui me permet d'envisager l'avenir avec confiance qui se fait dans un environnement sain et sécuritaire
Reconnaissance	où l'on reconnaît mes compétences où l'on reconnaît mes résultats où je peux compter sur le soutien de mon supérieur

Les travaux de Morin (2008) résument bien les principaux facteurs relatifs aux caractéristiques de l'emploi. D'ailleurs, d'autres études confirment ses dires et ajoutent quelques éléments :

CARACTÉRISTIQUES	APPUI	AUTEURS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Degré d'autonomie</li> <li>▪ Identification</li> <li>▪ Signification</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ces caractéristiques « présentent <b>les associations les plus fortes avec l'engagement organisationnel</b>. Selon ces auteurs, les composantes des caractéristiques de l'emploi favorisent le développement de <b>sentiments d'appartenance et de fierté</b> face à</li> </ul>	Pearson et Chong, 1997 (rapporté par Caron, 2009)

CARACTÉRISTIQUES	APPUI	AUTEURS
	l'organisation. »	
Accessibilité des ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>« Désigne le degré auquel les employés ont, à leur disposition, des ressources pour réaliser leur travail adéquatement. Ainsi, <b>les équipements, le matériel, le nombre d'employés, les budgets, le temps et l'espace</b> sont autant d'éléments à considérer pour soutenir les employés dans leurs efforts. »</li> <li><b>Augmentation de l'habilitation psychologique</b></li> </ul>	Kanter, 1977; Laschinger et al., 2004; Peterson et Zimmerman, 2004; Spreitzer, 1996 (rapporté par Migneault, Rousseau et Boudrias, 2009)
Enrichissement des tâches	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une tâche enrichie comporte les possibilités suivantes pour l'employé : « exécuter diverses activités faisant appel à plusieurs de ses <b>compétences</b>, compléter un <b>processus</b> de travail, avoir un <b>impact substantiel</b> sur la vie ou sur le travail des autres, <b>prendre des décisions</b> en regard de la <b>planification</b> de son travail et de la <b>détermination</b> des procédures à utiliser et recevoir de l'<b>information</b> claire et directe au sujet de son niveau de <b>performance</b> »</li> <li>Favorise l'habilitation psychologique, les sentiments d'autodétermination et d'impact.</li> </ul>	Conger et Kanungo, 1988; Gagné et al., 1997; Gobert, 2000; Kraimer et al., 1999; Liden et al., 2000, Hackman et Oldham, 1975, 1980 (rapporté par Migneault, Rousseau et Boudrias, 2009)
Clarté du rôle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définition : « degré auquel les individus comprennent les attentes entretenues à leur égard et l'étendue de leurs responsabilités. La compréhension des buts permet aux individus de diriger leurs efforts sur des aspects pertinents de leur travail et la compréhension des processus leur permet d'utiliser les moyens appropriés pour atteindre les objectifs. »</li> <li>Truc : bien identifier les attentes entretenues à l'égard des travailleurs et l'étendue de leurs responsabilités</li> <li>Augmente l'habilitation psychologique.</li> </ul>	(Carless, 2004; Herrenkohl et al., 1999; Joiner et Barham, 2004; Seibert et al., 2004; Spreitzer et al., 1999). (Carless, 2004). Sawyer (1992) (Randolph, 1995; Seibert et al., 2004). (rapporté par Migneault, Rousseau et Boudrias, 2009)

De plus, selon Santé Canada (2009), **la promotion de la santé en milieu de travail diminue les taux de roulement et l'absentéisme et augmente la productivité et la satisfaction personnelle de l'employé.**

Cancelliere et al. (2011) identifient les initiatives de mise en place de programmes de promotion de la santé en milieu de travail comme un nouveau concept que les employeurs gagnent à utiliser en situation de vieillissement de la main-d'œuvre. D'ailleurs, leur étude prouve l'efficacité de ces programmes sur le présentisme (l'employé est présent au travail, mais performe moins bien, dû à des problèmes de santé).

En ce sens, Linnan et al. (2008) ont été en mesure de cerner les principaux types de programmes utilisés en entreprise :

Programmes / activités	Consultations / dépistages	Environnement physique
Assistance aux employés Aide pour arrêter de fumer Activité physique Réduction du cholestérol Alimentation Gestion du stress Gestion du poids Prévention des blessures au dos Soins de santé VIH/Sida	Dépistage du cancer Dépistage du diabète Dépistage de la tension artérielle Dépistage du cholestérol Soutien à l'abus de drogues ou d'alcool Programmes de gestion des maladies Diabète Asthme Cancer Dépression Hypertension Maux de dos Maladies cardiovasculaires Maladie pulmonaire obstructive chronique Obésité Grossesse à haut risque	Centre d'activité physique sur les lieux de travail Douches Promotion de l'utilisation des escaliers Services de nourriture ou de breuvages Cafétéria Choix de nourriture santé Promotions spéciales Pauses santé d'activité physique allouées Traiteur Politique fumeurs Interdiction de fumer Interdiction de consommer de l'alcool ou de la drogue Encouragements à la participation

Les programmes les plus fréquemment implantés en entreprise sont les suivants, en ordre décroissant d'importance :

1. **Assistance aux employés**
2. **Prévention des blessures au dos**
3. **Gestion du stress**
4. **Alimentation**
5. **Soins de santé**
6. **Gestion du poids**

Santé Canada (2009) fait aussi la promotion de l'**ergonomie** au travail.

Puisque les employés passent beaucoup de temps au travail, un environnement offrant des conditions favorisant un bon état de santé physique et mental représente un investissement judicieux.

C'est pourquoi, en attribuant ces caractéristiques aux emplois, l'employeur augmente la propension à la mobilisation et la rétention de son personnel.



## Relations avec le superviseur

La présente section a pour utilité de décrire l'influence que peut avoir la relation entre superviseur et employé sur la mobilisation et la rétention du personnel. Vandenberghe (2008) souligne toute l'importance qui doit être accordée à cette relation en mettant en évidence le fait que «le superviseur occupe un rôle important, car il est le **représentant de l'entreprise** avec lequel les employés sont le plus en contact (Tangirala, Green & Ramanujam, 2007).»

Plusieurs études établissent des liens entre confiance organisationnelle, relation avec le superviseur et rétention/mobilisation du personnel (Aryee, Budhwar et Chen, 2002; Dirks et Ferrin, 2002; Mayer et Gavin, 2005; Robinson, 1996; Wat et Shaffer, 2005; Whitener, 2001) (rapporté par Guerrero et Herrbach, 2009) (Doucet, Simard et Tremblay, 2008 confirment ces liens). D'ailleurs, les relations de qualité entre superviseurs et employés conduisent à une **satisfaction intrinsèque et extrinsèque du travailleur** (Stringer, 2006) et favoriseraient l'émergence d'un sentiment d'habilitation (Conger et Kanungo, 1988; Robbins et al., 2002; cités par Migneault, Rousseau et Boudrias, 2009).

Une attention particulière doit être accordée à la notion de **confiance**. D'ailleurs, De Zanet (2010) cite Mayer et coll. (1995) en ce sens : « La confiance d'un employé envers son supérieur hiérarchique repose notamment sur la perception de l'employé que **son supérieur hiérarchique est bienveillant à son égard**. Par bienveillance, il faut entendre le fait qu'un supérieur hiérarchique agit en tenant compte de l'intérêt de ses subordonnés et ne fait donc pas primer des motivations égocentriques. »

De plus, il importe ici d'introduire la notion de **justice organisationnelle**. Selon Finkelstein (2005), « lorsque les décisions prises par l'autorité organisationnelle ou légale (entreprises, administrations, justice civile ou pénale) sont vécues comme injustes, les individus éprouvent du ressentiment et de la colère qui peuvent les conduire à punir d'une manière ou d'une autre la source de l'injustice ». Les trois formes de justice organisationnelle les plus couramment observées sont les suivantes :

- Justice distributive : « Les individus évaluent ce qui est juste en calculant un ratio entre leurs contributions et leurs rétributions comparativement à une autre personne placée dans la même situation qu'eux »;
- Justice procédurale : Cette forme de justice indique que les individus accepteront mieux la décision rendue (qu'elle soit favorable ou défavorable) s'ils ont eu l'occasion, en cours de processus, d'exprimer leur point de vue;
- Justice interactionnelle : se divise en deux types de justices selon le modèle de Bies et Moag (1986) :
  - **Informationnelle** : « **Présence ou non d'explications fournies par l'autorité managériale sur les raisons des procédures mises en place** » (Finkelstein, 2005);
  - **Interpersonnelle** : « **Reflète le degré de dignité et de respect avec lequel les employés sont traités par l'autorité** ».

Quelques trucs pour favoriser de bonnes relations superviseur-employé tirés de Shanks (2010) (Oldham et Cummings, 1996, cité dans London et Smither, 1999), Doucet, Simard et Tremblay, (2008); Bentein et Guerrero (2008); Stringer (2006) :

- Soutenir le développement d'un sentiment d'autodétermination et la prise d'initiative;
- Incarner un modèle à suivre / Faire preuve de charisme

- Transmettre une vision claire
- Agir de façon sincère
- Offrir de la reconnaissance à ceux qui performant
- Honorer le concept de justice organisationnelle
- Posséder des compétences en matière de prise de décisions
- Défendre l'employé s'il y a lieu
- Reconnaître le potentiel
- Laisser de la latitude et de l'autonomie dans la prise de décision/gestion de la tâche
- Aider l'employé à résoudre ses problèmes

En résumé, étant le représentant de l'organisation, le superviseur se doit de prendre des actions concrètes pour favoriser la mobilisation et la rétention des employés à sa charge. **Les employeurs sont donc fortement invités à encourager les superviseurs à bâtir ce type de relation avec leurs employés.** Les mots-clés à retenir pour guider les actions du superviseur sont les suivants : justice organisationnelle, charisme, confiance, respect, valorisation.

## Relations avec les collègues

« Les collègues de travail peuvent manifester des comportements qui **facilitent le développement de l'Habilitation Psychologique (HP)** »<sup>14</sup> Les relations avec les collègues font partie des facteurs pouvant occasionner un impact sur l'appréciation du climat de travail par l'employé :

- Cette relation s'avère de plus en plus positive lorsque les collègues de l'employé « l'impliquent dans des décisions collectives, partagent avec lui des façons de mieux faire le travail, lui font part des informations utiles pour son travail, valorisent ses contributions au travail et entretiennent avec lui des relations interpersonnelles positives. » (Migneault, Rousseau et Boudrias, 2009).

De plus, l'employeur devrait promouvoir et favoriser la qualité des relations interpersonnelles au sein de son entreprise. Pour y arriver, R. Sirois (IC Formation) fournit quelques trucs utiles :

- Planifier des dîners collectifs où les employés apportent leur sac-repas pour socialiser dans un contexte détendu;
- Organiser des réunions mensuelles où le superviseur évalue la satisfaction et l'engagement de ses employés;
- Encourager les employés à se joindre à des associations professionnelles pour entrer en relation avec des personnes exerçant le même métier qu'eux, ce qui excitera l'émulation;
- Opter pour une approche proactive dans le suivi de l'engagement des employés; ne pas se contenter de l'entrevue de départ pour mesurer l'engagement dans le milieu de travail.
- Permettre aux employés de communiquer virtuellement les uns avec les autres au moyen du site intranet de l'entreprise.

---

<sup>14</sup> Sources : (Kirkman et Rosen, 1999; Koberg et al., 1999; Liden et al., 2000; Seibert et al., 2004; Spreitzer et al., 1999) (rapporté par Migneault, Rousseau et Boudrias, 2009).

## GESTION DE LA DIVERSITÉ

La gestion de la diversité représente encore un facteur peu connu par les employeurs. À ce jour, ce concept n'obtient pas encore toute l'attention qui devrait lui être accordée, vu son importance croissante étant donné qu'il commence seulement à s'instaurer dans les entreprises. Cependant, avec le phénomène de raréfaction de la main-d'œuvre, les employeurs n'auront d'autre choix que d'**engager des employés de plus en plus diversifiés pour s'assurer de combler les postes vacants**; comprendre et gérer la diversité devient crucial afin d'assurer le positionnement des organisations. (Panaccio et Waxin, 2010)

Le concept de diversité est une **réalité à facettes multiples modérant des implications autant concurrentielles qu'éthiques** (McMahon, 2010) (cité par F.Martin-Alcazar et al., 2010). En ce sens, Panaccio et Waxin (2010) proposent une définition de Thomas (1991) et Cox (1991) qui peut être résumée ainsi : la diversité peut être définie comme un ensemble de différences de traits personnels incluant les variables sociodémographiques et professionnelles, qui peut se retrouver à différents niveaux dans l'organisation<sup>15</sup>.

Les principales dimensions du concept de diversité incluent l'âge, l'ethnie et la culture, le genre, la race, la religion, l'orientation sexuelle et les capacités (Schwind, Das, and Wagar, 2007) (cités par Panaccio et Waxin, 2010). Dans le contexte actuel, les employeurs devront savoir favoriser le recrutement et l'insertion de certains groupes marqués par ces dimensions.

Un **niveau plus élevé de diversité au sein des employés implique des changements notoires au sein de l'organisation** (Gilbert et al., 1999; cités par F.Martin-Alcazar et al. 2010). Ces changements se doivent d'être structurés et mis en place de manière à éviter les principaux effets pouvant être engendrés par la diversité sur le groupe de travailleurs :

- Effets cognitifs : Plusieurs études prouvent que la diversité affecte la façon dont les groupes perçoivent les stimuli, acheminent l'information et adoptent les décisions<sup>16</sup>;
- Effets affectifs : En plus des effets cognitifs, les chercheurs soutiennent que la diversité pourrait aussi avoir des conséquences sur la cohésion de groupe, la satisfaction et l'engagement<sup>17</sup>.

Voici quelques techniques pour offrir une bonne performance en gestion de la diversité et ainsi favoriser l'attraction, la mobilisation et la rétention des employés :

**Premièrement**, F.Martin-Alcazar et al. (2010) décrivent les trois types d'orientations généralement adoptées par les entreprises et leurs effets sur les groupes diversifiés (p. 524) :

- « Orientation contrôle individualiste<sup>18</sup> » : Mécanismes de contrôle rigides, les ressources humaines représentent un facteur à gérer et non un actif stratégique. Entrave les processus décisionnels dans

---

<sup>15</sup> Définition originale : « Diversity can be defined as a set of differences of individual traits including socio demographic variables and professional variables, which can be found in an organization's various levels » p. 54, Panaccio et Waxin (2010)

<sup>16</sup> Définition originale : « Several studies have stressed that diversity affects the way in which groups perceive stimuli, process information and adopt decisions » F.Martin-Alcazar et al. (2010) p. 514

<sup>17</sup> Définition originale : « In addition to cognitive effects, scholars have argued that diversity is also likely to have affective consequences on group cohesion, satisfaction and commitment (McKay et al. 2009; Bendick et al. 2010). » F.Martin-Alcazar et al. (2010) p. 514-515

<sup>18</sup> Originellement « Individualistic control orientation » F.Martin-Alcazar et al. (2010) p. 524

les groupes diversifiés. Ne facilite pas les discussions ouvertes. De plus, la communication interne est négativement affectée par l'isolation causée par la délimitation des tâches et l'absence d'objectifs partagés;

- « Orientation groupe de développement<sup>19</sup> » : Collectivisme, valorisation de l'engagement et des interactions entre employés, plus décentralisé, caractérisé par la poursuite d'objectifs communs. A un effet positif sur les processus décisionnels, car les capacités de perception et d'interprétation des employés sont améliorées. L'emphase qui est mise sur les contacts entre employés aide à diminuer les stéréotypes.
- « Orientation management du groupe<sup>20</sup> » : Système rigide tout en prônant la participation et la communication, modèle paternaliste. Processus décisionnels améliorés.

Que le système de gestion de l'employeur soit rigide ou flexible, il est primordial de mettre l'emphase sur le collectivisme et les interactions entre employés. Cette stratégie permettra aux employés de se défaire des stéréotypes traditionnels. Dans un cas idéal, les groupes devraient se gérer d'eux-mêmes et non être contrôlés par une personne externe. Les organisations devront **faire la promotion interne de l'inclusivité, du collectivisme et de l'appréciation des différences individuelles** (F.Martin-Alcazar et al., 2010).

**Deuxièmement**, Das (1998) (cité par Panaccio et Waxin, 2010) identifie quatre étapes pour bien gérer la diversité :

1. Identifier l'état de la situation actuel et l'état futur souhaité. Cette étape débute par l'identification de la composition du groupe de travailleurs en ce moment (ethnies, âges, éducation, handicaps, races, etc.). Ensuite, l'employeur distribue des sondages et réalise des entrevues pour identifier la situation présente et la situation idéale au travail;
2. Analyser les systèmes et les procédures en place. Examiner les politiques, règles, pratiques, systèmes et procédure, en vue de déterminer leur équité et leur validité pour un groupe d'employés diversifié (par exemple : dotation, tâches, évaluation, etc.);
3. Changer les procédures, politiques et pratiques. À cette étape, quatre éléments sont importants :
  - **L'engagement de la haute direction**, un des éléments les plus importants pour s'assurer du succès des initiatives de gestion de la diversité;
  - **Établissement d'un comité de diversité** dans le but de superviser les initiatives de gestion de la diversité, concevoir et implanter les pratiques de gestion de la diversité et agir à titre de fil conducteur. Ce comité devrait représenter chacun des différents groupes d'employés;
  - **L'éducation et la formation** doivent être fournies à tous les employés et à tous les niveaux organisationnels. Il faut sensibiliser les employés aux différences culturelles (valeurs, normes);
  - Une **communication du changement à grande échelle**. L'information et les changements dans les procédures internes doivent être communiqués à tous les employés;
4. Analyser et évaluer les résultats, et effectuer un suivi. Cette étape implique de surveiller systématiquement les progrès engendrés par les nouvelles pratiques de gestion de la diversité et de communiquer des indices de nature qualitative (par exemple, rétroaction sur le climat de travail) et quantitative (par exemple, le nombre d'employés engagés, les départs, etc.).

---

<sup>19</sup> Originellement «Group development orientation» F.Martin-Alcazar et al. (2010) p. 524

<sup>20</sup> Originellement «Group management orientation» F.Martin-Alcazar et al. (2010) p. 524

Dans le contexte actuel, il faut savoir que plusieurs générations d'employés doivent travailler ensemble. Il importe de souligner cette caractéristique, car elle occasionne certains impacts sur le type de gestion à adopter. À ce sujet, voici un aperçu de la situation par l'Ordre des CRHA<sup>21</sup> :

« Toutes les générations ont des buts communs : se développer ou partager leurs connaissances, participer à la prise de décision, obtenir une rétroaction rapide et authentique! En misant sur l'efficacité des X, sur la rapidité des Y et sur l'excellence des processus des baby-boomers et de la génération silencieuse, les organisations peuvent compter sur des équipes performantes. Certes, il appartient à chaque individu de fournir un effort personnel pour s'enrichir des différences intergénérationnelles. Toutefois, l'organisation est responsable de mettre en place une culture de gestion favorisant la **complémentarité**. Comme c'est la première fois qu'autant de générations sont réunies en même temps sur le marché du travail, les organisations qui connaîtront les particularités de chacune d'elles et miseront sur leur complémentarité pour se démarquer sont susceptibles de bénéficier d'un avantage concurrentiel percutant. »

Plus concrètement, les employeurs devront consentir des efforts particuliers à intégrer les minorités suivantes :

MINORITÉS À INTÉGRER	PRATIQUES ADAPTÉES
Handicapés	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informer l'équipe de l'arrivée du travailleur ayant un handicap visible (après avoir obtenu l'accord de l'employé au préalable);</li> <li>▪ S'assurer que l'espace de travail est convenable (par exemple, si le travailleur est en chaise roulante, il ne devrait pas y avoir d'obstacles);</li> <li>▪ Ajuster les processus de sélection sans pour autant diminuer les critères de base requis; le but est plutôt d'accommoder les personnes handicapées en fonction de leurs limitations;</li> <li>▪ Réserver une enveloppe budgétaire pour les adaptations;</li> <li>▪ Créer un comité consultatif composé d'employés ayant des handicaps;</li> <li>▪ Cibler et former des employés clés à propos de l'intégration des travailleurs handicapés;</li> <li>▪ Éviter de trop en faire, le but est de mettre l'employé sur un pied d'égalité;</li> <li>▪ Services d'interprètes pour personnes sourdes et muettes;</li> <li>▪ Adaptation des horaires de travail;</li> <li>▪ Tutorat informel;</li> <li>▪ Prendre le temps de discuter avec l'employé pour bien cerner ses besoins;</li> <li>▪ S'assurer de la collaboration et de l'implication des gestionnaires;</li> <li>▪ Stratégie de communication adaptée;</li> </ul>

<sup>21</sup> <http://www.portailrh.org/effectif/fiche.aspx?p=305370> " La synergie intergénérationnelle : un avantage concurrentiel "

MINORITÉS À INTÉGRER	PRATIQUES ADAPTÉES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suivi après l'embauche, selon les besoins;</li> <li>▪ Être à l'écoute;</li> <li>▪ Offrir des stages;</li> </ul>
Travailleurs expérimentés	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Retraite progressive;</li> <li>▪ Annoncer sur <a href="http://www.45plusjob.com">www.45plusjob.com</a>;</li> <li>▪ Faire mention d'une ouverture aux travailleurs âgés lors de la composition d'offres d'emploi sur le site Emploi-Québec;</li> <li>▪ Techniques d'aménagement du temps de travail;</li> <li>▪ Combattre les stéréotypes traditionnels à l'égard des travailleurs âgés (inaptes à l'utilisation de TIC, peu productifs/flexibles/motivés, résistants aux changements, souvent absents, etc.);</li> <li>▪ Formation continue;</li> </ul>
Immigrants	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilisation de ressources pour le recrutement et l'intégration : Passerelle pour l'emploi en région, Placement en ligne – Volet International, trousse Diversité;</li> <li>▪ Compagnonnage, programme de formation, programme de formation des superviseurs, programmes de soutien à la famille;</li> <li>▪ Explications, remise de documents fournissant des renseignements à propos de l'organisation et de son fonctionnement;</li> <li>▪ Présentation de l'employé aux autres et suivi de son acceptation au sein de l'équipe;</li> <li>▪ Identification de mentors, parrains maîtrisant les codes informels de l'entreprise;</li> <li>▪ Proposition d'activités sociales;</li> <li>▪ Offrir des cours de français en entreprise;</li> <li>▪ « Susciter le dialogue avec l'employé ou le collègue d'une autre culture. Cette démarche permet aux interlocuteurs d'adapter leur communication (sur le plan émotif ou rationnel) tout en gardant leur propre individualité;</li> <li>▪ Observer comment la personne communique, sur le plan verbal et non verbal. Chaque culture possède des nuances sur la manière d'exprimer ses pensées, ses émotions, d'argumenter, etc.;</li> <li>▪ Être proactif en favorisant le dialogue et l'écoute active, et en posant des questions précises pour savoir comment la personne immigrante évalue son intégration dans l'équipe;</li> <li>▪ Gérer rationnellement une situation émotionnelle, lorsqu'une personne ne collabore pas dans l'exécution de la tâche;</li> <li>▪ Reconnaître les efforts que la personne immigrante fait pour s'intégrer à la dynamique organisationnelle, tant sur le plan individuel que collectif.</li> </ul>

MINORITÉS À INTÉGRER	PRATIQUES ADAPTÉES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rendre la structure organisationnelle flexible afin de permettre les échanges entre les équipes de travail grâce à un plan de communication interne;</li> <li>▪ Choisir des champions de la diversité parmi les employés plus ouverts ou former un comité en vue de partager les efforts à cet égard;</li> <li>▪ Faire des séances de consolidation d'équipe en utilisant une approche qui prend en considération le respect des différences culturelles et la valorisation des similitudes;</li> <li>▪ Établir une politique organisationnelle qui englobe la diversité culturelle comme une valeur ajoutée à la gestion du personnel;</li> <li>▪ Évaluer la personne dans sa totalité lors de l'embauche, en mettant l'accent sur ses compétences et son profil d'expérience, sans l'étiqueter par son groupe ethnique;</li> <li>▪ Mesurer les changements à effectuer au niveau des attitudes et des comportements au sein de l'organisation en ayant pour objectif d'améliorer l'intégration et la fidélisation du personnel diversifié. » (Huesca, Dion, 2008);</li> </ul>
Jeunes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Offrir des stages;</li> <li>▪ Horaire flexible en période d'examens;</li> <li>▪ Paiement des frais de scolarité;</li> <li>▪ Emplois d'été;</li> <li>▪ Nombre d'heures de travail par semaine;</li> </ul>
Femmes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conciliation travail-famille;</li> <li>▪ Mise en place d'un comité;</li> <li>▪ Ouverture et promotion interne, engagement des gestionnaires dans la démarche et la distribution d'information;</li> <li>▪ Analyse diagnostic (recrutement, intégration, accès à la formation, conditions de travail, promotions);</li> <li>▪ Développement d'un plan d'action basé sur les conclusions du diagnostic;</li> <li>▪ Visites de votre entreprise par des groupes d'étudiantes et de femmes en recherche d'emploi;</li> <li>▪ Témoignage, lors d'une visite de votre entreprise, d'une travailleuse exerçant un emploi non traditionnel;</li> <li>▪ Kiosque lors de salons de l'emploi et présence au kiosque de travailleuses en costume de travail et prêtes à répondre à des questions;</li> <li>▪ Groupes de discussion;</li> </ul>

MINORITÉS À INTÉGRER	PRATIQUES ADAPTÉES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Outils promotionnels représentant la mixité de la main-d'oeuvre sans division sexuelle des postes;</li> <li>▪ GRH adaptée à la mixité de la main-d'oeuvre;</li> <li>▪ Programme d'aide aux employés;</li> <li>▪ Sensibiliser les superviseurs à être à l'écoute et ouverts à la communication avec les femmes pour que celles-ci se sentent à l'aise de parler des difficultés vécues en milieu de travail;</li> <li>▪ Jumelages d'un jour offerts à des étudiantes;</li> <li>▪ Stages offerts à des femmes;</li> <li>▪ Emplois d'été offerts à des femmes;</li> <li>▪ Collaboration avec des organismes spécialisés en employabilité pour les femmes;</li> <li>▪ Stratégies de recrutement visant les centres de formation professionnelle et technique et les comités sectoriels;</li> <li>▪ Élaboration d'un plan d'accès à l'égalité et déploiement d'importants efforts de communication pour bien le faire comprendre;</li> <li>▪ Collaboration, au besoin, avec une ressource en employabilité pour femmes afin d'assurer une intégration réussie;</li> <li>▪ Comité santé et sécurité qui tient compte des besoins de la main-d'oeuvre féminine;</li> <li>▪ Mise en place, en collaboration avec une ressource spécialisée en main-d'oeuvre féminine, d'un projet pilote de transfert de compétences;</li> <li>▪ Investissement dans l'adaptation des équipements (sera bénéfique aussi pour le volet sécurité au travail).</li> </ul>

En terminant, il est important de savoir que les gestionnaires peuvent toujours faire appel aux organismes spécialisés ou à l'aide gouvernementale pour obtenir des renseignements et du soutien dans leurs démarches.

## APPRÉCIATION DU RENDEMENT

Lorsqu'on réfère à des organisations flexibles et proactives et à de bons choix de candidats, on ne peut passer outre la notion d'appréciation du rendement. En effet, les organisations peuvent utiliser ce moyen pour s'assurer de contrôler et de suivre les employés en ce qui a trait à leur niveau de performance. Cependant, vu le contexte actuel, il faut voir cette approche différemment; **l'appréciation du rendement est une pratique de rétention et de mobilisation de la main-d'oeuvre avant tout**, puis elle conduit à une augmentation de la performance si elle est bien mise en place, car, comme l'indiquent Galambaud et Leon (2008), « la finalité explicite de la gestion des ressources humaines est la quête de la performance ».



Les organisations doivent changer leur approche. L'appréciation du rendement permet à l'employé de connaître l'état de la situation concernant, entre autres, ses objectifs et de l'aider à trouver la direction dans laquelle il doit poursuivre son travail. D'ailleurs, selon Gosselin et Murphy (1994) (tiré de Fedor, 1991), « la rétroaction joue un rôle fondamental dans la motivation du personnel et éventuellement dans sa performance au travail ». Les concepts de motivation et de performance sont donc fortement liés.

L'importance d'une telle pratique semble cependant être sous-estimée par les gestionnaires. Selon Lawler *et al.* (1984), « si elle est faite de façon déficiente, c'est l'efficacité de l'ensemble des activités d'embauche, de promotion, de rémunération, de formation, d'affectation et de mise à pied qui en est fortement réduite » (Gosselin et Murphy, 1994, p. 25). Les auteurs vont même jusqu'à qualifier cette pratique de « **pivot d'une saine gestion des ressources humaines** » (p. 18).

Par contre, un problème se pose face à cette pratique. Schneier, Shaw et Beatty (1991) (tiré de Gosselin et Murphy, 1994) expliquent concrètement l'état de la situation vécue dans les entreprises : « **Dans la plupart des entreprises, les modes d'évaluation de la performance, avec leurs formulaires et procédures, ne sont que des exercices bureaucratiques, sans plus.** Ils sont un fardeau pour les superviseurs et une source de démotivation pour les employés. Les efforts d'amélioration, ne portant essentiellement que sur une révision des formulaires d'évaluation, **ne font que traiter les symptômes** (ex. la tendance à faire des évaluations trop positives), alors que les véritables problèmes (ex. le manque de responsabilisation des superviseurs) demeurent sans solution. »

Heureusement, la littérature propose différentes formules pour tenter de remédier à la problématique mentionnée ci-haut.

Tout d'abord, il semble approprié de s'attarder aux causes précises de l'échec de l'évaluation de la performance. En ce sens, voici un tableau élaboré par Gosselin et Murphy (1994) qui détermine non seulement les causes, mais qui fournit aussi des pistes de solution permettant d'améliorer les pratiques :

#### **4. Tableau : Échec de l'évaluation de la performance (Gosselin et Murphy, 1994)**

<b>L'ÉCHEC DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE</b>	
<b>CAUSES</b>	<b>PISTES POUR S'EN SORTIR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La performance de l'employé est évaluée par rapport à celle de ses collègues.</li> <li>■ Les contraintes ne sont pas prises en compte lors de l'évaluation.</li> <li>■ La performance peut se définir et se mesurer avec précision.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Le degré de réalisation du mandat confié au départ sert de base à l'évaluation de la performance de l'employé.</li> <li>■ Les contraintes éventuelles sont repérées et prises en compte par les usagers avant, pendant et après l'évaluation.</li> <li>■ La performance est une réalité subjective et la précision de l'évaluation est un objectif quasi impossible en entreprise.</li> </ul>

L'ÉCHEC DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE	
CAUSES	PISTES POUR S'EN SORTIR
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le formulaire d'évaluation est un instrument de mesure qui est déterminant dans la qualité de l'évaluation.</li> <li>▪ Les usagers sautent rapidement aux conclusions quant aux facteurs à l'origine de la performance d'un employé.</li> <li>▪ L'évaluation est utile surtout pour déceler et confronter les employés problématiques.</li> <li>▪ Les dirigeants appuient timidement l'évaluation, mais pour les autres.</li> <li>▪ L'évaluation a peu de lien avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.</li> <li>▪ Les critères d'évaluation sont uniformes et les normes de rendement sont minimales et ambiguës.</li> <li>▪ Les relations entre le superviseur et les employés sont de type « parent-enfant ».</li> <li>▪ Le mode d'évaluation est la « propriété » des professionnels en ressources humaines.</li> <li>▪ L'évaluation est une activité annuelle.</li> <li>▪ Le superviseur est l'unique source d'évaluation de la performance.</li> <li>▪ Le superviseur utilise l'évaluation comme un moyen de contrôle des performances de chacun.</li> <li>▪ Le superviseur manipule les évaluations pour atteindre ses fins.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le formulaire d'évaluation est un instrument de gestion servant de guide aux usagers dans l'amélioration continue de la performance.</li> <li>▪ Les suites de l'évaluation sont basées sur une analyse exhaustive, par les usagers, des facteurs à l'origine de la performance.</li> <li>▪ L'évaluation s'adresse prioritairement aux employés performants.</li> <li>▪ Les dirigeants appuient concrètement et visiblement l'évaluation en étant eux-mêmes des usagers.</li> <li>▪ L'évaluation est considérée comme un outil privilégié pour faciliter la mise en oeuvre de la stratégie de l'entreprise.</li> <li>▪ Les individus et les groupes disposent de mandats clairs et exigeants.</li> <li>▪ Le superviseur et les employés sont des partenaires.</li> <li>▪ Le mode d'évaluation est un outil de gestion conçu pour et par les usagers avec l'appui des professionnels en ressources humaines.</li> <li>▪ L'évaluation est un processus continu de clarification des attentes, de soutien, de suivi et de développement.</li> <li>▪ L'employé dispose d'une rétroaction exhaustive de sources diversifiées ayant chacune leur perspective.</li> <li>▪ Le superviseur est un <i>coach</i> qui mobilise et épaulé chaque employé et son équipe en vue d'une performance optimale.</li> <li>▪ Le superviseur est un <i>coach</i> qui confronte les employés problématiques et qui reconnaît les contributions de façon tangible et intangible.</li> </ul>

Le feedback doit respecter certaines règles générales (Teasdale, CRHA) :

- Donner le **plus rapidement possible après l'évènement**;

- **Être basé sur des faits** et non sur des perceptions ou des événements isolés;
- Ne doit pas faire allusion à la personnalité de l'individu à moins que certaines facettes soient néfastes;
- A plus de poids lorsqu'elle vient du patron;
- Ouvrir la discussion avec des éléments positifs, poursuivre avec les éléments négatifs et finir sur une note positive;
- Doit être constructif;
- Encourager les échanges pour que l'employé exprime lui-même ses faiblesses; il sera davantage ouvert à la recherche de solutions.

L'Ordre des CRHA, sur son site Internet, offre une **solution complète d'évaluation du rendement**<sup>22</sup> en détaillant les étapes suivantes (les outils d'aide nos 18, 19 et 20 dont il est fait mention ci-après sont disponibles en annexe) :

<p><b>Introduction</b></p> <p><b>Objectifs de l'évaluation du rendement</b></p> <p><b>Étapes de l'évaluation du rendement</b></p> <p><b>Phase 1 - Rencontre individuelle</b></p> <p>Étape 1 : Se préparer</p> <p>Étape 2 : Faire la rencontre</p> <p>Étape 3 : Échanger</p> <p>Étape 4 : Conclure la rencontre</p> <p><b>Phase 2 - Suivi de l'entente</b></p> <p><b>Phase 3 - Bilan du rendement</b></p> <p><b>Outils</b></p> <p>Outil no 18 - Grille phase 1 - Discussion et entente mutuelle</p> <p>Outil no 19 - Grille phase 2 - Rencontre d'étape</p> <p>Outil no 20 - Rencontre annuelle</p>
--

MITRA Services aux entreprises (2008) recense les **huit principales erreurs** à éviter lors d'une évaluation de rendement<sup>23</sup> :

1. Évaluer les performances à la fin d'un projet plutôt que tout au long du processus;
2. Comparer les employés les uns avec les autres;
3. Oublier que l'évaluation vise l'amélioration et non le blâme;
4. Croire que le formulaire d'évaluation est une application objective/impartiale;
5. Utiliser l'évaluation du rendement seulement pour déterminer les salaires;
6. Annuler ou reporter la rencontre d'évaluation;
7. Surprendre les employés au cours de l'évaluation;

<sup>22</sup> Vous trouverez les informations relatives à chacune des phases et des étapes mentionnées ci-dessus au [http://www.portailrh.org/expertise/fiche\\_reference.aspx?f=19801](http://www.portailrh.org/expertise/fiche_reference.aspx?f=19801) ainsi que des outils pratiques et concrets.

<sup>23</sup> Le document créé par MITRA fournit des précisions utiles afin de mieux comprendre les huit erreurs présentées : <http://www.mitraservices.com/PDF/Articles/erreurrendement0812.art.pdf>

8. Penser que tous les salariés, qu'importe leur poste, devraient être évalués exactement de la même manière en utilisant les mêmes procédures;
9. Ne traiter que les symptômes et oublier de s'attarder aux causes profondes;
10. Fonder l'évaluation sur des perceptions ou des événements isolés;
11. Faire allusion à la personnalité (à moins d'exceptions).

De plus, il est parfois question de techniques comme le **feed-back 360 degrés**. Celui-ci consiste en une « démarche qui vise à recueillir de plusieurs sources (patron, collègues, employés, clients, fournisseurs) un ensemble de renseignements sur les compétences d'une personne et sur l'efficacité de ses comportements et ce, dans une perspective de valorisation et de développement. » (Couture et Jean, CRHA). Shanks (2010) précise que ce processus comporte aussi une deuxième phase : divulguer les informations obtenues à l'employé concerné à l'aide d'un rapport de rétroinformation.

Force d'admettre que l'évaluation du rendement est une pratique qui ne doit pas être prise à la légère. Les employés sont heureux de recevoir de la rétroaction sur leur travail et de pouvoir se positionner adéquatement par rapport à leurs objectifs. Il faut toujours garder en tête qu'un **suivi** doit être effectué en vue d'optimiser la performance et l'expérience en milieu de travail de l'employé (par exemple, en donnant de la formation; voir section suivante) et que les employés performants pourraient être récompensés (rémunération globale; voir section 2.3) (Ordre des conseillers en ressources humaines agréés).

## FORMATION ET DÉVELOPPEMENT

La formation et le développement de la main-d'oeuvre font partie intégrante de la fonction ressources humaines en entreprise. Dans un environnement économique aussi changeant qu'aujourd'hui, les organisations doivent déployer des efforts constants afin d'innover et de restructurer leurs processus pour accroître leur compétitivité; elles doivent être proactives. Ces pratiques initient des pratiques de formation et de développement qui doivent être bien orchestrées et offrir un réel retour sur l'investissement (E. Azevedo, Akdere 2011).

Les employés doivent apprendre à composer avec les nouvelles facettes de leur environnement de travail dans le but d'optimiser leurs performances individuelles et ainsi hausser le niveau de productivité global de l'organisation. De plus, davantage d'attention devrait être portée au fait suivant : tel qu'exposé dans la section *Problématique*, une masse importante de baby-boomers prendront leur retraite au cours des prochaines années. Cela signifie qu'ils emmèneront avec eux tout leur savoir et leur expertise. Les pratiques étudiées dans cette section évoquent des recours pour faire face à cette situation, mais sont aussi fortement reconnues pour leurs bénéfices à l'égard de la mobilisation et la rétention de la main-d'oeuvre.

D'ailleurs, plusieurs études démontrent que la formation mène à l'amélioration de l'engagement organisationnel des employés (Bartlett 2001; Ahmad and Bakar 2003; Al-Emadi and Marquardt 2007). Dans le cadre de leur contrat psychologique avec leur employeur, les employés s'attendent à avoir des occasions de formation et de développement en échange de leur engagement envers l'organisation (Bartlett 2001; rapporté par Newman, Thanacoody et Hui, 2011).

Une notion importante est celle de la **Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)** : « La GPEC consiste, à partir d'une stratégie définie en termes d'objectifs, à élaborer des plans d'action destinés à neutraliser de façon anticipée les inadéquations quantitatives et qualitatives entre les besoins futurs (emploi) et les ressources humaines (compétences disponibles) » (Citeau, 2000; cité par B.Bencherqui, 2011).

Pour ce faire, Bencherqui (2011) propose une démarche en six étapes :

- une analyse exogène des tendances de l'environnement;
- un diagnostic stratégique interne;
- un inventaire des ressources disponibles (ressources humaines, compétences);
- une définition des besoins (emplois);
- une analyse des écarts issus de la confrontation emplois / besoins;
- la mise en œuvre de plans d'action et scénarios successifs pour pallier ces décalages.

La GPEC constitue une initiative de formation qui permet le développement des compétences des employés à l'interne en haussant leur niveau d'employabilité. D'ailleurs, Emploi-Québec Chaudière-Appalaches a créé Espace GPMO<sup>24</sup>, un outil Web pratique pour répondre à ce type de besoin.

Cependant, selon Peretti et al. (2012), la GPEC a évolué à travers les années pour se transformer en **Management prospectif des métiers (MPM)**; concept plus à jour et adapté à la nouvelle réalité des sociétés. Cette approche « permet à l'organisation d'éviter le modèle de la pénurie ou des tensions en ayant un balayage du champ des possibles en matière de main-d'œuvre disponible sur le marché de l'emploi, voire de pouvoir **anticiper et construire des partenariats avec des institutions de formation pour préparer les profils dont elle aura besoin demain, d'anticiper qualitativement l'évolution de ses métiers et compétences, mais également des environnements de travail dans lesquels ces métiers vont évoluer.**

A ce propos, le rôle du gestionnaire, en raison de sa connaissance du terrain et sa proximité avec les équipes, peut fortement contribuer à l'amélioration permanente des conditions et environnements de travail. » Elle permet aussi à « l'individu de prendre conscience des risques d'exclusion et de se préparer à une nouvelle posture de changement et d'adaptation permanente : l'acteur responsable de sa vie ou trajectoire professionnelle. On réfère ici au concept de prospective de soi [...]. » (Peretti et al., 2012) D'ailleurs, selon Boyer et Scouarnec (2008), l'analyse des métiers peut conduire à deux ou trois types d'orientations :

- « Si les métiers étudiés sont appelés à évoluer en termes de contenu (**élargissement ou approfondissement des connaissances**, par exemple), l'approche sera du type maintenance. Il y aura lieu de dresser le référentiel de compétences (ou plus exactement le différentiel de compétences) exigées par les emplois restructurés à court ou moyen terme. Nous sommes encore, pour une part, dans une approche GPEC. À partir de ces différences à combler, des parcours de formation professionnelle pourront être étudiés, mis au point, plus ou moins individualisés à vocation qualifiante ou diplômante (la validation des acquis d'expérience [VAE] pouvant en être un moyen parmi d'autres). »

---

<sup>24</sup> <http://www.espacegpmo.ca/ScriptorWeb/scripto.asp?resultat=666653>

- « Le deuxième cas concerne les métiers en rupture (liés soit aux métiers de l'entreprise, soit à des **changements brutaux technologiques ou environnementaux**, changements retenus dans les scénarios), la recherche sera double. Existe-t-il dans l'entreprise des talents insuffisamment connus et capables d'évoluer profondément (en termes de savoir ou savoir-faire, mais aussi souvent de comportement, comme cela se trouve dans le cas du passage d'une gestion bureaucratique – autocentrée – à une gestion orientée client)? Un bilan de compétences (sans référence à l'emploi actuellement occupé) peut être une aide sérieuse. »
- « Ensuite, la recherche sur le marché de nouvelles compétences nécessaires pour le futur devient souvent indispensable. [...] La résolution de ce délicat problème nécessite la maîtrise d'au moins trois éléments :
  - d'abord être très précis sur le type de compétences recherchées (référentiel, lié à l'observatoire des métiers);
  - ensuite cibler le plus précisément possible où se retrouvent les ressources éventuelles externes disponibles. Dans certains cas extrêmes, la création d'écoles ou de formations internes pourra être envisagée;
  - enfin, l'intégration de nouveaux talents demandera dans un grand nombre de cas la remise en cause du management, de l'organisation et souvent une partie de la culture existante dans l'entreprise. »

Les auteurs partagent aussi le fait que **la prospective des métiers donne lieu à la prospective des talents**.

À ce sujet, **Emploi-Québec Mauricie effectue présentement une démarche** et sera en mesure de fournir certaines informations sur la prospective des métiers en région pour certains secteurs en particulier (services professionnels, scientifiques et techniques, filière métallique, filière du bois, agroalimentaire, tourisme et culture, et aérospatial).

La prospective des métiers est un concept innovateur dans lequel les organisations devraient investir maintenant pour être en mesure de se bâtir un solide avantage concurrentiel à long terme. En effectuant cet exercice, les organisations connaîtront à l'avance les défis auxquels elles auront à faire face en matière de main-d'œuvre et pourront s'outiller adéquatement pour y faire face. Lorsqu'il est question de tenir compte de l'environnement de travail, **il faut souligner, entre autres, l'évolution exponentielle des technologies et par le fait même, de l'automatisation des procédés qui pourrait avoir des impacts sur les types de formation à préconiser vu les changements dans les compétences et les talents nécessaires à l'exécution de la tâche**.

Il faut aussi savoir que les entreprises québécoises sont soumises à la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre* qui « oblige les entreprises québécoises ayant une masse salariale annuelle de plus d'un million de dollars à **investir 1,0 % de leur masse salariale dans la formation** de leur personnel.

Cette législation a pour objectif d'améliorer la qualification et les compétences de la main-d'oeuvre par :

- l'accroissement de l'investissement en formation;
- une action concertée des partenaires du marché du travail;
- le développement des modes de formation;

- la reconnaissance des compétences des travailleuses et des travailleurs en emploi. »

En 2009 en Mauricie, 302 sur 7 241<sup>25</sup> entreprises (4,17 %) sont soumises à cette loi, il faut en retirer les avantages.

Plusieurs types de formation existent, l'employeur doit sélectionner celui qui correspond le plus aux employés qu'il désire former. Voici un résumé des différents types de formation<sup>26</sup> :

### **Formation en classe**

Formation dite traditionnelle qui s'effectue dans une salle où la formatrice ou le formateur transmet des connaissances à un groupe de travailleurs. La formation peut avoir cours sur les lieux de travail ou être donnée à l'extérieur par une firme spécialisée.

### **Formation en ligne**

Formation donnée au moyen des nouvelles technologies de l'information et d'Internet. Généralement, la transmission des connaissances s'effectue de manière plus interactive que dans le cas de la formation en classe. L'apprenante ou l'apprenant n'est pas nécessairement en contact avec une formatrice ou un formateur.

### **Entraînement à la tâche**

Axé sur l'apprentissage de connaissances et la mise en application de celles-ci en cours de travail. Pour être considérée à titre de formation, cette pratique doit être documentée.

### **Mentorat**

Travailleuse ou travailleur d'expérience qui transmet son savoir-faire à un autre collègue. Pour être reconnue à titre de formation, cette pratique doit être documentée.

### **Tutorat**

Au moins deux travailleuses ou travailleurs se transmettent mutuellement leurs connaissances sur un sujet précis. Pour être reconnue à titre de formation, cette pratique doit être documentée.

### **Accompagnement (coaching)**

L'accompagnement d'une personne en vue de l'aider à atteindre des objectifs particuliers. Pour être reconnue à titre de formation, cette pratique doit être documentée.

---

<sup>25</sup> Bilan quantitatif sur la participation des employeurs à la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*, année civile 2009, mars 2011, à partir de la Banque de données du Registre des entreprises de Statistique Canada.

<sup>26</sup> Source : programme Investissement-Compétences mis en place par la Commission des partenaires du marché du travail et Emploi-Québec.

## Groupe de codéveloppement

Petit groupe de personnes (de quatre à huit) qui se rassemblent afin de faire connaître leurs expériences et leurs défis au travail et d'échanger sur le sujet. Pour être reconnue à titre de formation, cette pratique doit être documentée.

## AUTRE RESSOURCE

### Mutuelle de formation

Regroupement d'entreprises soucieuses de se doter de ressources et de services communs pour régler les problématiques qu'elles partagent en matière de formation.

Une liste des mutuelles de formation reconnues par Emploi-Québec est consultable à l'adresse suivante : [emploi.quebec.gouv.qc.ca/entreprises/formation/loi-competences/mutuelles-reconnues.asp](http://emploi.quebec.gouv.qc.ca/entreprises/formation/loi-competences/mutuelles-reconnues.asp)

Au sujet du mentorat, Francoeur (2012) nomme **les qualités d'un bon mentor** :

- Être accessible;
- Être créatif, briser la routine lors des séances de mentorat;
- Nourrir des attentes réalistes envers l'apprenti;
- Promouvoir la fidélité à des normes de qualité élevées;
- Prendre le temps d'enseigner son savoir;
- Être à l'écoute, encourager et offrir son soutien;
- S'autoévaluer et se faire un plan d'amélioration.

De plus, Chouinard (2011) fournit quinze conditions de succès pour ce type de programme :

- « Nommer une personne **responsable de la coordination** du programme. Sans une telle personne, le programme risque de dériver;
- Se faire accompagner par un **expert externe** qui pourra guider le développement et l'implantation du programme. Cela sauvera du temps et réduira les risques d'erreur;
- Dans les grandes entreprises, toujours commencer par une **expérience pilote**;
- Recruter les mentors avec soin tout en tenant compte des **sensibilités politiques reliées à leur sélection**. Se souvenir que tout le monde ne peut pas être mentor. Le mentor doit être une personne nourrissante de son temps et de son expérience;
- Pour les mentors, remplir leur rôle bénévolement et **sans attendre de récompenses** financières;
- Préférentiellement, **laisser les mentorés choisir leur mentor**, mais permettre au coordonnateur de guider leur choix si les mentorés ont des doutes à cet égard;
- **Former les mentors et les mentorés** afin qu'ils comprennent bien le processus de mentorat et puissent gérer efficacement leurs attentes respectives;
- Être clair à propos des **règles de confidentialité et d'éthique** qui gouvernent la relation mentorale. S'occuper immédiatement de toute relation mentorale qui tourne mal ou de tout problème d'éthique ou de confidentialité;



- **Structurer le programme, mais pas trop.** Trop de structures administratives démotivent les mentors et les mentorés, mais s'il n'y en a pas assez, l'entreprise risque de vivre des dérapages qui auraient pu être prévenus;
- Donner aux mentors **l'occasion d'échanger sur leur expérience et les défis** qu'ils rencontrent avec leurs mentorés;
- **Limiter le nombre de mentorés** que chaque mentor peut accompagner. Généralement, ce nombre ne devrait pas dépasser deux, si l'on tient compte du calendrier relativement chargé des cadres supérieurs;
- Faire le **suivi** des dyades pour s'assurer que la relation se poursuit normalement, mais sans intervenir dans la relation;
- Limiter la durée de la relation mentorale (**six à douze mois environ**) de manière à encourager la rotation des mentorés auprès des mentors;
- S'assurer que le patron immédiat de la personne mentorée comprend bien le processus de mentorat et ne se sent pas mis de côté dans le développement de son employé par un gestionnaire d'un niveau plus élevé que le sien;
- Et pour terminer, déterminer comment les résultats du programme de mentorat seront **mesurés**, ce qui veut dire que l'organisation devrait avoir des **objectifs** lors de l'implantation de son programme. »

St-Pierre (2011) ajoute un élément important dont il faut tenir compte en matière de mentorat : le **respect mutuel** entre le mentor et le mentoré. En effet, cela représente l'ingrédient principal pour une relation de qualité.

De plus, il existe un autre type de formation : le **compagnonnage**. Emploi-Québec définit ce concept comme suit :

« Vos employés les plus expérimentés forment, dans leur milieu de travail, des collègues en leur transmettant leur savoir-faire sur une base individuelle et structurée. Les premiers jouent le rôle de compagnons ou de compagnes d'apprentissage et les seconds, d'apprentis ou d'apprenties. »<sup>27</sup>

Les études fournissent des exemples plus précis des pratiques à privilégier dépendamment des types de programmes de formation. C'est ce que font Azevedo et Akdere (2011) en appliquant le concept de la théorie de l'agence en regard de la formation et du développement pour identifier le rapport entre le critère d'utilité et la propension au succès de la formation donnée. L'étude démontre que **l'employé doit percevoir une utilité à travers la formation qu'il reçoit**. Suite à leur recherche, ces mêmes auteurs proposent quelques recommandations au sujet de la formation :

1. **Récompenser les mentors** pour leurs performances en tant que formateurs : ils agiront davantage dans l'intérêt de l'entreprise;
2. En dispensant sa formation, le mentor doit **toujours garder en tête les besoins de l'organisation en termes de performance** : les résultats de la formation seront alignés avec les objectifs organisationnels;
3. **Communication top-down** : baser la formation sur les comportements et non sur les résultats;
4. **Travailler la relation entre le coach et l'employé** : augmentation du niveau de confiance;

---

<sup>27</sup> Source : <http://emploi.quebec.net/entreprises/formation/services-quebec/programmes.asp>

5. **Les plus grosses organisations ont des besoins en formation plus diversifiés** : il y a plusieurs départements différents et la formation doit être adaptée à chacun;
6. **Être prudent avec l'emploi de coachs externes** : les résultats de la formation pourraient ne pas être alignés avec les objectifs stratégiques et la culture de l'organisation.

Pour sa part, le HR Magazine informe les employeurs des nouvelles tendances en ce qui a trait à la formation et au développement :

- **Apprendre en communauté** : organiser moins de cours et encourager davantage la synergie entre collègues en ce qui a trait à la résolution de problèmes. D'ailleurs, Gravel (2010) expose une pratique de plus en plus utilisée; la **communauté de pratique**. Cela consiste en des groupes de personnes qui se rassemblent afin de partager et d'apprendre les uns des autres, face à face ou virtuellement. Ils sont tenus ensemble par un intérêt commun dans un champ du savoir et sont conduits par un désir et un besoin de partager des problèmes, des expériences, des modèles, des outils et les meilleures pratiques. Les membres de la communauté approfondissent leurs connaissances en interagissant sur une base continue et à long terme, ils développent un ensemble de bonnes pratiques (Wenger, McDermott et Snyder, 2002, traduit dans CEFRIO, 2005, p. 21; rapporté par Gravel, 2010). Certaines pratiques sont spécifiques à ce concept : énoncé d'une vision stratégique, identification et mobilisation des acteurs, valorisation d'une culture de partage, encouragement à la confrontation des idées et promotion d'une culture de l'exploration;
- **Utiliser la technologie** pour partager les connaissances (par exemple, via les intranets et les réseaux sociaux);
- **Planifier la relève**;
- Encourager l'innovation : **laisser les employés prendre des initiatives**;
- **Former les gestionnaires et les superviseurs** : ceux-ci auront besoin de davantage de formation pour composer avec les problèmes des employés, car les directeurs des ressources humaines seront aux prises avec des problèmes plus pressants;
- **Demeurer conforme** : effectuer un rappel auprès des employés à propos des lois du travail.

Voici quelques conseils provenant de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, toujours pour mettre en oeuvre les pratiques mentionnées précédemment :

- **Documenter les connaissances** : version papier, logiciels d'apprentissage (en ligne ou autoapprentissage), vidéos, coaching, mentorat. L'important est d'adapter la forme de transfert des connaissances avec les habitudes des employés ciblés. Cette étape peut s'avérer très longue (Teasdale, 2006);
- **Dresser un inventaire des ressources en capital intellectuel** (savoir-faire technologique, originalité des processus opérationnels) et des compétences nécessaires à la réalisation des objectifs de l'organisation;
- **Déterminer les vulnérabilités** : par exemple, le nombre de retraites prévues pour les prochaines années;
- **Réengager un retraité** ayant démontré de l'intérêt à partager ses connaissances (**période déterminée ou temps partiel**);
- **Former les mentors et les coachs** (Francoeur, 2012).

Quelques conseils supplémentaires... (Heathfield, 2012)

- S'assurer qu'il y ait un **réel besoin de formation**, entre autres, en vérifiant si l'employé dispose des outils nécessaires pour effectuer son travail et s'il comprend vraiment les attentes de l'organisation envers lui;
- **Créer un contexte propice à la formation et au développement** en distribuant de l'information aux employés de sorte qu'ils réalisent le lien entre la formation disponible et leur travail;
- Favoriser les programmes de formation comportant des **objectifs mesurables et des résultats souhaités spécifiques**;
- Offrir de la **formation adaptée** à ce que l'employé a besoin de développer;
- Les **superviseurs devraient discuter avec les employés** de leurs besoins spécifiques afin d'adapter les programmes de formation.

Pour leur part, Liu et Fu (2011) se sont intéressés à l'autonomie et l'autodétermination à travers le processus d'apprentissage en équipe. Les auteurs en viennent à la conclusion que la gestion de l'autonomie en lien avec l'apprentissage est positivement reliée à l'engagement au travail. Ceux-ci proposent une approche en trois étapes pour gérer le concept d'autonomie lors de séances d'apprentissage en équipe :

1. Choisir les bonnes personnes pour constituer l'équipe (**prioriser les candidats possédant une grande autonomie**);
2. Choisir des mentors qui **soutiennent et encouragent l'autonomie** en donnant plus de choix aux mentorés et donc en améliorant leur prise d'initiatives;
3. Privilégier, au sein de l'équipe, **un climat qui encourage l'autodétermination** en encourageant les membres de l'équipe à faire des suggestions et à voir les choses d'un autre œil.

On peut aussi traiter de **Gestion des compétences** ou de développement des compétences. Selon TalentSoft (2012), « la Gestion des compétences est un outil opérationnel de gestion des ressources humaines (GRH) qui vise à optimiser les performances et la compétitivité de l'entreprise. Cette méthode permet de faire concorder les compétences dont l'entreprise a besoin et les compétences disponibles dans le capital humain de l'entreprise : savoir, savoir-faire et savoir-être individuels et collectifs ».

À ce sujet, Solutions RH propose une gamme complète d'outils pratiques pour effectuer **l'analyse des besoins de l'organisation, la détermination des besoins de formation, la priorisation de la formation, la planification de la formation, le plan de formation, la formation des compagnons, l'évaluation des apprentissages, les préoccupations RH, les programmes d'aide publics et finalement, les communautés de pratiques**<sup>28</sup>.

De plus, l'Ordre des CRHA ajoute un élément non négligeable : les compétences changent à travers le temps, surtout avec l'évolution rapide des technologies. C'est pourquoi il faut absolument se montrer flexible et redéfinir ou adapter les compétences en fonction des nouveaux changements à l'intérieur des processus de travail.

---

<sup>28</sup> Vous trouverez les outils nécessaires au [http://www.solutionsrh.net/apprentissage/boite\\_outils.html](http://www.solutionsrh.net/apprentissage/boite_outils.html). Solutions RH

Les recherches récentes se concentrent de plus en plus sur la façon dont se produit l'application (le transfert) de la formation reçue et comment faire pour que celle-ci soit rentable (Simosi, 2012; Saks & Burke, 2012; Jodlbauer et al., 2011). En ce sens, Jodlbauer (2011) mentionne qu'aux États-Unis, seulement 50 % des investissements en formation résultent en des améliorations au niveau individuel ou organisationnel. D'ailleurs, l'étude de cet auteur mène à une conclusion d'envergure : **la motivation de l'employé vis-à-vis la formation** a une incidence sur la réussite de celle-ci.

Comme c'est le cas pour la majorité des pratiques présentées dans ce document, une étape de **suivi** est nécessaire. Selon un rapport de l'American Society for Training and Development (ASTD), seulement 8 % des compagnies américaines collectent des données et estiment leur **retour sur investissement** par rapport aux initiatives de formation (Gomez-Mejia, Balkin & Cardy, 2007; rapporté par Choi & Dickson, 2010).

Évaluer le retour sur investissement passe inévitablement par l'évaluation des compétences (Bates, 2006). Cependant, tenter d'évaluer les retombées financières d'un tel exercice pourrait s'avérer une perte de temps, étant donné le nombre de facteurs ayant une influence sur la performance financière. Les employeurs pourraient **sonder les employés** ayant reçu une formation en leur demandant s'ils seront plus productifs suite à la formation reçue, ce qui représentera un bon indicateur quant à la performance future. L'employeur pourrait aussi dispenser la formation à un certain groupe d'employés pour ensuite vérifier s'il y a une différence entre leur performance et celle des autres employés.

## CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE-ÉTUDES

La conciliation travail-famille-études occupe de plus en plus d'espace dans la mise en place de stratégies de gestion des ressources humaines. D'ailleurs, Mescher et al. (2009) confirment qu'il s'agit d'une stratégie d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre. Ce concept fait référence à la **flexibilité** d'une organisation par rapport aux besoins personnels et familiaux de ses employés. D'ailleurs, une étude provenant de l'organisme WorldatWork (2011) prouve que la flexibilité est corrélée avec des taux plus bas de départs volontaires. De plus, cette étude rapporte que les entreprises ayant un haut niveau de flexibilité observent un **impact positif sur la motivation, la satisfaction et l'engagement de leurs employés**.

Monsieur Rémi Lachance, MBA CRHA propose un plan d'intervention afin d'implanter un programme de conciliation travail-famille-études en entreprise en **trois étapes** :

### 1. Diagnostic

« Avant de démarrer, il faut qu'il y ait une volonté claire et forte qui vienne du sommet de l'organisation pour que la démarche puisse mener au succès désiré. Ensuite, dressez un éventail des pratiques de gestion et de ressources humaines actuellement présentes dans l'entreprise. Vous devez également recueillir en consultant les employés, le maximum d'information sur leurs responsabilités professionnelles et familiales ainsi que leurs attentes à court, moyen et long terme envers l'organisation. Soyez à l'écoute! Cette étape permet également de sensibiliser les employés.

Faites-vous accompagner par une firme-conseils spécialisée afin d'augmenter vos chances de succès et l'assurance d'atteindre vos objectifs. »

(Lachance; Conciliation travail-famille).

## 2. Implantation

« Élaborez ensuite un plan d'action et des mesures personnalisées à la réalité de l'organisation et des travailleurs. Une communication fréquente, ouverte et transparente sera gage de réussite à cette étape. La cohérence entre le discours et les actions sera prioritaire. Cette étape est le moment de mobiliser les employés autour de la démarche en vue d'accroître leur adhésion, qui est une condition au succès de la démarche.

Certains facteurs organisationnels influenceront l'efficacité de votre démarche et des mesures mises en place : une culture au sein de l'organisation qui appuie l'équilibre travail-famille ainsi que la perception de soutien à la fois de la direction, des superviseurs et des collègues.

Une fois implanté, communiquez votre projet et votre réussite dans votre milieu et à vos collaborateurs par le biais de concours, médias sociaux, affichage de poste, etc. » (Lachance; Conciliation travail-famille).

Voici quelques pratiques pouvant être implantées (Dubois et al, 2009; Lachance, R.) :

AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL	CONGÉS ET AVANTAGES SOCIAUX	SERVICES AUX EMPLOYÉS
Télétravail / travail à domicile <sup>29</sup>	Banque de congés personnels	Programmes d'aide aux employés (PAE)
Horaire variable <sup>30</sup>	Congés à traitements différés	Services d'information et de référence
Horaire à la carte	Congés sabbatiques	Journée de la famille
Semaine de travail comprimée volontaire <sup>31</sup>	Régimes complémentaires de congés parentaux	Services alimentaires
Réduction du temps de travail	Congés mobiles	Services à domicile
Horaire spécial pour la période estivale	Soutien partiel des coûts de service de garde	Transport
Partage de temps partiel	Soutien partiel des coûts d'inscription à des centres sportifs / activités récréatives	
Accumulation d'heures	Congés payés pour assumer des	

<sup>29</sup> L'étude menée par WorldatWork conclut que 89 % des compagnies cotées en bourse utilisent le télétravail.

<sup>30</sup> Programme le plus fréquent et le mieux coté par les employés selon l'étude de WorldatWork.

<sup>31</sup> Secteur public : 68 % utilisent ce type de programme (WorldatWork, 2011).

AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL	CONGÉS ET AVANTAGES SOCIAUX	SERVICES AUX EMPLOYÉS
pour usage futur / heures annualisées	responsabilités d'ordre familial / parental	
	Paiement de frais relatifs aux études	
	Services de conciergerie	
	Service de garde en milieu de travail	
	Régimes de retraite progressive	

### 3. Suivi

« Aucun programme ne vit de lui-même. Le programme doit demeurer dynamique : permettez une manière d'ajustement et de rétroaction. Vérifiez les effets à moyen et long terme, vérifiez l'adéquation entre les besoins et les mesures proposées. Mettez en place certains indicateurs pour mesurer le rendement de votre capital investi des pratiques de conciliation travail-famille : la satisfaction des employés, le taux d'absentéisme, le taux de roulement, etc.

Enfin, nommez une personne responsable du projet et mettez sur pied un comité conciliation travail-famille pour assurer le suivi requis et réaligner au besoin. » (Lachance; Conciliation travail-famille)

De plus, monsieur Lachance propose un tableau résumé des avantages pour chaque partie :

POUR LES EMPLOYÉS	POUR LES ENTREPRISES
Amélioration de la qualité de vie	Projection d'une meilleure image auprès des clients et chercheurs d'emploi
Amélioration de la satisfaction au travail	Diminution des coûts liés à l'absentéisme
Gain d'énergie, de créativité et une plus grande capacité à faire face au stress	Diminution du temps consacré aux tâches personnelles durant les heures de travail
Meilleur équilibre travail-famille et travail-vie personnel	Amélioration du rendement et de la productivité et du climat de travail
Plus grande flexibilité	Attirer et retenir les meilleurs candidats/employés

On comprend donc que ces programmes représentent un fort potentiel de valeur ajoutée en ce qui concerne l'attrait d'un candidat pour un poste à pourvoir. Certains d'entre eux requièrent des investissements considérables (conciergerie, psychologues, garderies, etc.), alors que pour d'autres (variations des horaires de travail), une organisation plus efficace ou des types d'emplois le permettant seront nécessaires.

Les programmes de conciliation travail-famille-études revêtent un caractère attractif particulièrement important dans une situation de raréfaction de la main-d'œuvre. La mise en place d'un tel programme

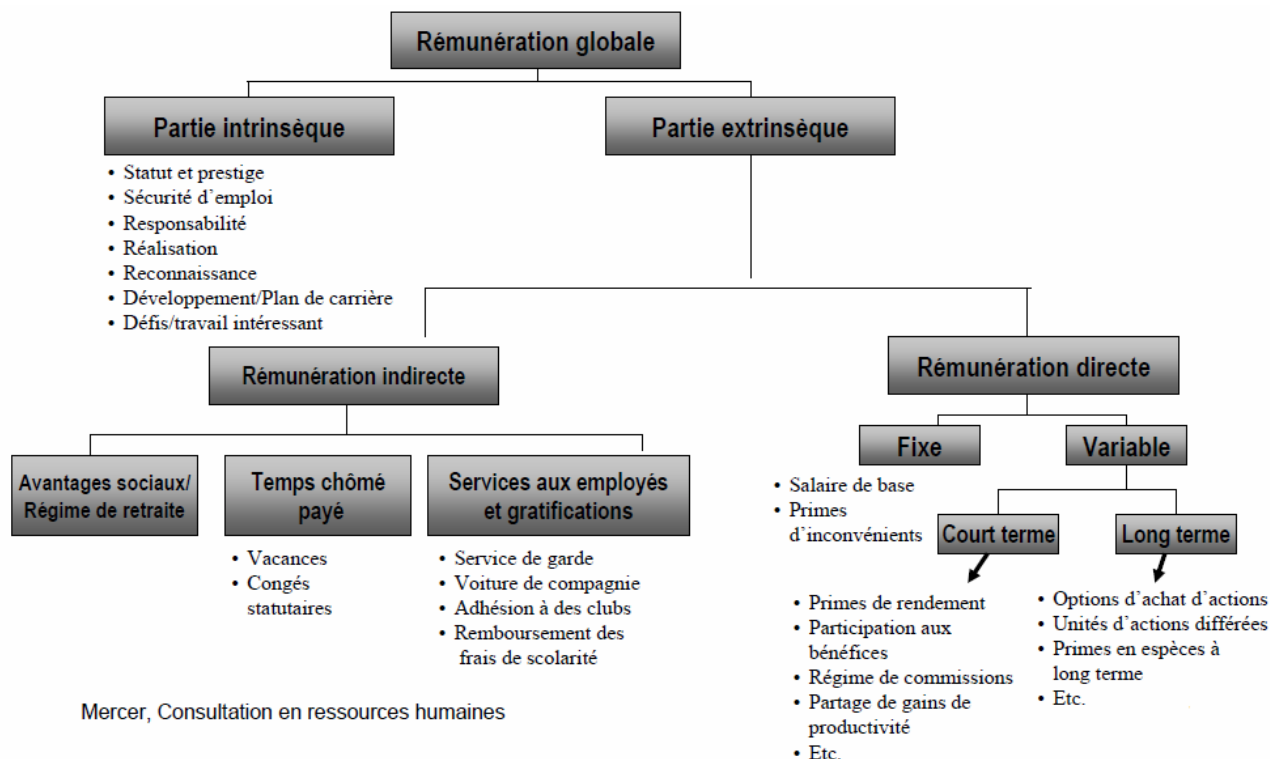
représente aussi une stratégie de **différenciation de la concurrence** en ce qui a trait à la GRH. D'ailleurs, depuis 2010, il existe même une norme du Bureau de Normalisation du Québec (BNQ) (9700-820) permettant la certification conciliation travail-famille en tant qu'employeur.

## 2.3 RÉMUNÉRATION GLOBALE

Selon Emeriaud (2007), « la compétitivité et la performance de l'entreprise reposent en grande partie sur la motivation de ses salariés ». En ce sens, la mise en place de pratiques de rémunération peut influencer sur la motivation des employés « à travers la reconnaissance des efforts et des résultats et des récompenses concrètes de ces derniers » (OCDE, 2005). Avoir des pratiques de rémunération avantageuses peut donc procurer une longueur d'avance à l'employeur en ce qui a trait à l'attraction de candidats potentiels, mais aussi **provoquer la mobilisation des ressources humaines** (augmentation de la productivité, moral à la hausse, motivation intrinsèque dus à la reconnaissance des contributions au travail) (St-Onge et al., 2005).

Il existe plusieurs formes de rémunération. Tout d'abord, le concept de rémunération globale fait référence à la rémunération directe (qui inclut tout ce qui concerne la rémunération de base ainsi que la rémunération incitative), mais aussi à la rémunération indirecte (avantages sociaux, congés assurances, etc.) (Boisvert, 2010).

**Graphique 4. : Structure de la rémunération globale**



3. Définition de la rémunération. Mercer, consultation en ressources humaines, 2005.

## RÉMUNÉRATION DIRECTE

### De base :

Le salaire de base doit être supérieur à celui offert par les concurrents (Dubois et al., 2009). De plus, il importe de tenir compte de la notion d'équité lors de l'établissement d'une politique de rémunération de base. D'ailleurs, l'organisme Conseil RH, pour le secteur communautaire, divise ce concept en trois différentes notions :

- Équité en milieu de travail : « lorsqu'on a l'impression que tous les employés d'une organisation sont traités de façon juste »;
- Équité interne : « lorsque les employés d'une organisation ont l'impression qu'ils sont rémunérés d'une façon juste par rapport à la valeur relative de leur emploi au sein de l'organisation »;
- Équité externe : « On parle d'équité relative à la rémunération externe lorsque les employés d'une organisation ont l'impression qu'ils sont rémunérés d'une façon juste par rapport aux personnes qui exercent des emplois similaires dans d'autres organisations. »

Aussi, on souligne l'importance de tenir compte du nombre d'heures par semaine travaillée dans ce choix, car cela peut faire varier le salaire annuel même si le taux horaire est le même.

De plus, les employeurs peuvent accorder des augmentations générales ou individualisées du salaire de base, mais aussi des augmentations selon l'ancienneté.

### Incitative :

La rémunération incitative (aussi appelée variable ou compensatoire) « s'ajoute à la rémunération de base en fonction de variables qui sont des cibles susceptibles de générer la performance organisationnelle. La rémunération incitative comprend tous les avantages économiques que peut recevoir un dirigeant, un cadre ou un employé en sus du salaire de base » (Boisvert, 2010, p. i). Ce concept peut prendre les formes suivantes (Cloutier et al, 2010) :

RÉGIMES INDIVIDUELS	RÉGIMES COLLECTIFS
<b>Rémunération à la commission :</b> Somme d'argent correspondant généralement à un pourcentage de la valeur des ventes effectuées.	<b>Prime d'équipe :</b> Somme d'argent versée à chacun des membres d'une équipe et calculée en fonction de la réalisation des objectifs de l'équipe.
<b>Rémunération à la pièce :</b> Somme d'argent versée pour chaque unité produite et respectant les standards de qualité préétablis.	<b>Participation aux bénéfices :</b> Somme d'argent correspondant à un pourcentage des bénéfices de l'entreprise ou d'une unité administrative.
<b>Prime de rendement :</b> Montant forfaitaire versé en fonction du niveau de rendement de l'employé et déterminé selon un	<b>Partage des gains de productivité :</b> Somme d'argent qui représente un pourcentage de l'argent épargné (hausse de la productivité) à



RÉGIMES INDIVIDUELS	RÉGIMES COLLECTIFS
pourcentage du salaire.	travers l'amélioration des méthodes de travail.
	<b>Actionnariat :</b> Acquisition d'actions de l'entreprise selon des modalités avantageuses pour les employés.

Il faut cependant faire preuve de prudence en ce qui concerne le choix du régime. En effet, Boisvert (2010) souligne que « plusieurs facteurs justifient de **faire une distinction entre la rémunération incitative des dirigeants, des cadres et des employés** : le pouvoir de négociation de leur rémunération n'est pas le même pour chacun, leur contribution à la performance organisationnelle n'est pas du même type et leur performance individuelle ne s'évalue pas de la même façon. De ces observations, nous en déduisons que les moyens de les influencer à l'aide d'une rémunération incitative doivent être différents et adaptés à leur situation particulière. »

Les diverses formes de régimes de rémunération sont applicables à plusieurs niveaux. On peut songer à des primes pour la fidélité des employés, leur performance, leur présence, le nombre d'accidents de travail, etc.

De plus, selon Cloutier et al. (2010), certaines conditions favorisent un régime individuel, alors que d'autres laissent davantage place à un régime collectif.

- Individuel : « Ce type de régime ne sera implanté que s'il est possible de mesurer le rendement de chacun des employés concernés, de façon à rattacher la récompense au rendement obtenu. Lorsque les employés travaillent indépendamment les uns des autres, on peut mesurer le rendement de chacun. Un régime individuel est alors tout indiqué. »
- Collectif : « En revanche, lorsqu'ils poursuivent des objectifs communs, le travail de chacun influe sur la capacité des autres d'atteindre les objectifs. Par conséquent, il est difficile de mesurer la contribution propre à chaque membre du groupe. Il est alors préférable d'opter pour un régime de primes d'équipes. »

Des conditions de succès précises s'appliquent à ces types de régimes. Le régime individuel nécessitera la mise en place de mécanismes de contrôle afin de limiter les risques de comportements inappropriés (en vue de réaliser plus facilement leurs objectifs). Aussi, les régimes collectifs ne doivent pas être implantés à trop grande échelle, car il faut tenir compte du risque que certains individus ne fournissent pas suffisamment d'efforts en s'appuyant sur la performance des autres. Il est préférable de les implanter par division ou par unité. De plus, **les objectifs fixés doivent être réalistes et l'on doit éviter les approches punitives** sinon le programme risquerait d'engendrer l'effet contraire; une démotivation et un climat de méfiance (Cloutier et al., 2010; St-Onge et al., 2005).

Les pratiques d'évaluation de la performance (section 2.7) sont d'une importance capitale dans leur rapport avec les pratiques de rémunération; celles-ci doivent obligatoirement être en lien (OCDE, 2005).

Les gestionnaires occupent un rôle clé dans la mise en œuvre de ce type de programme. Ils se doivent de **diffuser l'information adéquatement** aux employés pour que ces derniers comprennent réellement le lien entre leur contribution et leur rémunération (McMullen et al., 2009).

En terminant, il est important d'accorder une grande importance aux conditions de succès décrites précédemment, dans le cas de la rémunération incitative particulièrement. La gestion adéquate de ce type de régime est son gage de succès. Les employeurs désirant mettre en place un tel régime doivent être prêts et bien renseignés.

## RÉMUNÉRATION INDIRECTE

Cette forme de rémunération représente tous les avantages non monétaires que l'employeur procure aux employés. Parmi ceux-ci, **on compte chacune des pratiques mentionnées à la section *Conciliation travail-famille* (section 2.3; *Emploi*) : avantages sociaux, congés payés et services aux employés.**

De plus, on doit considérer une forme de rémunération indirecte parfois négligée, mais représentant un fort potentiel de mobilisation et de rétention des employés : **la reconnaissance** à travers la communication, les comportements, les symboles honorifiques et la visibilité :

- La communication : Se manifeste sous forme de gestes simples et spontanés exprimant de la gratitude et du respect. Simplement des « merci! », « félicitations! », « bravo! », etc., peuvent faire une différence. Les employés se sentiront valorisés et il y aura augmentation de leur estime de soi, qui représente « un déterminant important de leur motivation au travail » (St-Onge et al., 2005);
- Les comportements : Une tape dans le dos, une poignée de main, s'informer de ses besoins, etc., sont des comportements qui témoigneront de la compréhension et de l'intérêt que l'employeur porte à son employé;
- Les symboles honorifiques : Des trophées, des prix, des titres, etc., sont des moyens appréciés de reconnaissance de l'excellence;
- La visibilité : Féliciter un employé devant ses pairs, souligner ses réalisations durant une réunion, etc.

Ce sont de petits gestes simples qui **n'occasionnent presque aucun coût** et pourtant, ils peuvent faire toute la différence. L'employeur bénéficiera d'une équipe de travail unifiée et motivée oeuvrant dans un climat sain, augmentant ainsi la qualité de vie de chacun.

Les **régimes de retraite** figurent aussi dans le volet rémunération indirecte. Deux types de régimes sont identifiables :

- Régimes de capitalisation (RCR à cotisation déterminé traditionnel/simplifié, REER, RPDB);
- Régimes à prestations déterminées (traditionnel, RRFS, RRI).

Selon le Spécial PME de [www.conseiller.ca](http://www.conseiller.ca), les PME auraient avantage à mettre l'emphase sur les régimes de capitalisation. Toutefois, les régimes RPDB sont moins indiqués pour les PME familiales, car les propriétaires et leurs proches ne peuvent y participer. Lors de l'examen de la possibilité de la mise en place d'un RCRCDD traditionnel, il importe de tenir compte de la taille de la PME (il y a nécessité d'instaurer un comité si l'entreprise compte plus de 25 employés; celui-ci peut devenir un fardeau si l'entreprise est trop petite, mais représenter un atout pour les plus grands groupes). Pour sa part, le Régime de retraite

simplifié comporte l'inconvénient suivant : admissibilité des temps partiel et temporaires, et des employés oeuvrant à l'extérieur du Québec. Cependant, ce type de régime est avantageux pour sa simplicité administrative.

La rémunération indirecte comprend aussi tout ce qui a trait aux **régimes de soins de santé**. Il a été démontré que ces régimes jouent de plus en plus sur la rétention des employés (The Canadian Business Journal, 2010). Les priorités semblent graviter autour du remboursement des médicaments d'ordonnance et de l'importance du remboursement des vaccins. Les employeurs ont aussi intérêt à savoir que 9 % des employés (23 % pour ceux qui ont un revenu de moins de 30 000 \$) pourraient ne pas aller chercher leurs ordonnances si elles ne sont pas couvertes; ce qui évoque une possible incidence sur le taux d'absentéisme et la productivité.

Dans une optique plus large, celle de la rémunération globale, une enquête de Aon Hewitt menée en 2011 révèle que les **relevés de rémunération globale** ont la cote chez les employés : «Ces relevés personnalisés résumant le salaire de base de chaque employé, ainsi que la valeur des garanties de soins de santé, des régimes d'épargne-retraite et des autres programmes d'épargne, des vacances et congés, et de toute autre rémunération reçue, ce qui permet aux employés de connaître la pleine valeur de leur rémunération.» (Ciampi et Dumas, 2011)

En effet, ils permettent à l'employé de comprendre et d'apprécier leurs avantages sociaux tout en voyant l'investissement de l'entreprise, ils augmentent la mobilisation et la fidélisation de ceux-ci et favorisent la participation à des régimes d'épargne volontaires.

Une rémunération adaptée à la situation de l'entreprise et de l'employé peut avoir des effets bénéfiques sur l'attraction, la mobilisation et la rétention de la main-d'œuvre. Toutefois, il ne faudrait pas oublier que l'élaboration et la promotion auprès des employés des divers programmes à instaurer sont des facteurs clés pour une mise en place réussie de pratiques de rémunération. Encore une fois, **il s'agit d'être flexible et d'adapter les pratiques présentées dans les pages précédentes à la situation d'entreprise propre à l'employeur**. Sans oublier le fait que la motivation des employés contribuera aussi à la performance globale de l'entreprise en améliorant et rehaussant la productivité.

### 3. CONDITIONS DE SUCCÈS

#### 1. Diagnostic

L'étape du diagnostic est préalable à l'intégration de nouvelles pratiques. En effet, connaître l'état de la situation à l'intérieur de son entreprise s'avère être le meilleur moyen d'instaurer les pratiques les plus adéquates pour le bien de son fonctionnement. Comme le mentionnent Dubois, Pelletier et Morin (2009), « chaque situation étant unique, il est dangereux d'employer une recette toute faite sans disposer de l'ensemble des données pertinentes. Il faut adapter les solutions pour qu'elles répondent adéquatement aux problèmes auxquels fait face l'entreprise. » Bien que cette étape puisse sembler longue et superflue et que les employeurs soient tentés d'instaurer des pratiques sans vérification des faits au préalable, le diagnostic est d'une importance capitale. **Le diagnostic permet l'adéquation entre la situation propre à l'entreprise et les pratiques de gestion les mieux adaptées pour elle.**

Toujours selon Dubois, Pelletier et Morin (2009), le diagnostic général en matière d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre doit se faire à deux niveaux :

- Perceptions externe et interne de l'entreprise (mesurer à l'aide de divers instruments (sondages, etc.), ce que la société et les employés pensent de l'entreprise);
- Processus / faits observés (audit des pratiques; analyser les pratiques et les modes de fonctionnement à l'intérieur de l'entreprise).

Par contre, on souligne que certaines pratiques mentionnées dans ce document requièrent des diagnostics plus pointus (culture organisationnelle, recrutement, gestion de la diversité, conciliation travail-famille). De plus, il faut toujours **garder en tête qu'en connaissant ce qui est déjà établi (ou qui ne l'est pas) pour chaque pratique GRH, la base sera solide et favorable au développement de nouvelles pratiques efficaces.** Le diagnostic permettra aussi d'aligner la stratégie d'attraction, de mobilisation et de rétention de la main-d'œuvre avec la stratégie d'affaires de l'entreprise; il est alors question d'**alignement stratégique.** D'ailleurs, les recherches de K. Andersen, K. Cooper & Zhu (2007) **confirment que l'alignement de la stratégie GRH avec les objectifs stratégiques de l'organisation engendre un impact financier positif** (retour sur investissement, productivité, absentéisme, engagement, innovation et réussite des objectifs).

Cette étape comprend nécessairement une phase au cours de laquelle l'employeur questionnera ses employés actuels pour connaître leur point de vue, mais aussi des gens de l'extérieur.

#### 2. Engagement des acteurs clés

Pour qu'une stratégie fonctionne, chaque acteur clé de l'entreprise doit y mettre du sien. Voici les principaux acteurs clés pour la mise en place d'une stratégie :

- Haute direction (appui, communication, suivi, ouverture, etc.);
- Directeur des ressources humaines (mise en place, suivi, communication, etc.);
- Superviseurs (intégration, communication, etc.);
- Employés.

Tout au long de ce document, l'importance de la communication à travers l'entreprise et de l'engagement des gestionnaires a été soulignée. Ce sont les liens communicateurs, ce sont eux qui feront la différence. Si les gestionnaires ne sont pas motivés à expliquer correctement les pratiques aux employés et à effectuer des suivis rigoureux, comment les employés se mobiliseront-ils derrière ces pratiques? **Si les règles de décision quant à l'adéquation des pratiques avec l'entreprise sont respectées, les gestionnaires y croiront réellement et seront en mesure de promouvoir les pratiques au sein des employés et de s'intéresser aux résultats et aux objections quant à celles-ci.** Les gestionnaires doivent être prêts à accorder de l'importance et de l'intérêt à chacun des individus concernés, ce qui implique une capacité d'écoute suffisante. Ils doivent aussi posséder le leadership nécessaire pour mobiliser leurs employés en étant positifs, cohérents et disponibles.

### 3. Flexibilité et proactivité

Tel que mentionné à plusieurs reprises dans ce document, la flexibilité et la proactivité doivent être mises de l'avant par les entreprises vu le contexte actuel. La gestion des ressources humaines est une fonction à part entière qui prend de plus en plus d'importance à travers les années, car les organisations réalisent **l'impact stratégique que peut représenter le capital humain sur la performance de l'entreprise.** Être flexible et proactif sur ce plan représente un **défi innovateur** qui rapportera beaucoup aux employeurs.

Il faut être proactif en évaluant constamment ses processus et ses façons de faire pour **intégrer un modèle GRH stratégique qui correspond à l'entreprise visée.** Il faut aussi faire preuve d'ouverture et augmenter sa flexibilité. D'ailleurs, ces deux éléments comportent un sous-entendu important : les suivis. **Sans suivi, il devient difficile de repérer les améliorations à apporter aux pratiques et ainsi de les optimiser pour obtenir un plus grand retour sur investissement.** Un suivi qualitatif (recension auprès des employés) ainsi qu'un suivi quantitatif (taux d'absentéisme, départs volontaires, taux de roulement, etc.) devraient être effectués pour avoir une pleine représentation de la situation.

### 4. Cohérence entre les pratiques : Approche systémique

L'établissement d'une stratégie d'une telle envergure doit obligatoirement tenir compte du fait suivant : il y a une **interdépendance entre les pratiques.** Cela signifie qu'il existe des liens entre les pratiques. Si l'une d'entre elles est mal élaborée, plusieurs autres pratiques pourraient être influencées par cela et alors, la stratégie risquerait de devenir inefficace. Par exemple, une politique de rémunération déficiente pourrait avoir un impact considérable sur les pratiques d'évaluation. Si aucune forme de rémunération n'a été prévue pour les employés performants, comment l'évaluation prendra-t-elle son sens? Si la communication à travers l'organisation est déficiente, comment les pratiques seront-elles mises en place, comment les suivis pourront-ils être efficaces et comment pourra-t-on mobiliser les employés? L'élaboration et la mise en place de la stratégie demande donc un **effort de cohérence significatif.**

### 5. PME

Il est important de souligner que le bassin d'entreprises en Mauricie est constitué à 98 % de PME. Peu d'études existent actuellement sur le sujet, mais certaines différences sont observables au niveau des pratiques GRH entre les PME et les grandes entreprises. Les PME disposent de moins de ressources que

les grandes entreprises et le capital humain, pour eux, représente un avantage concurrentiel stratégique, le tout résultant en une hausse du niveau de performance global. Le capital humain en contexte de PME doit développer une expertise à valeur ajoutée, ce qui s'acquiert par la formation et le développement. De plus, les recherches prouvent que la culture de groupe et le travail d'équipe forment l'approche à privilégier dans ce type de contexte.

Voici quelques recommandations spécifiques aux PME :

- Il peut s'avérer dangereux de prendre intégralement le modèle parfait de pratiques GRH dont traite la littérature et l'appliquer dans une PME :
  - La prise de décision ne s'exécute pas de la même façon en raison du rôle central du propriétaire dirigeant;
  - Décisions par intuition;
  - Hiérarchie simple;
  - Plus flexible;
  - Moins formalisée;
  - Manque d'expertise en GRH;
  - Meilleure communication/circulation des informations;
  - Taille;
  - Peu de recherches ont exploré cette avenue à ce jour, mais les chercheurs semblent entretenir de la réticence à cet effet;
- La meilleure chose que peut faire une PME qui dispose de peu de moyens financiers est d'accentuer sa gestion sur les pratiques suivantes :
  - La culture de groupe;
  - L'esprit d'équipe;
  - L'entraide;
  - Le climat positif;
  - L'engagement;
  - La motivation;
  - La variété des tâches;
  - Le développement des compétences;
  - La cohésion;
  - La formation en vue de développer une expertise à valeur ajoutée à long terme;
  - Aligner ses pratiques en vertu du principe de culture de groupe (évaluation, formation, sélection, rémunération, participation, etc., basées sur le principe du travail d'équipe);
  - Chercher de l'aide auprès du gouvernement ou des partenaires de marché pour optimiser ses démarches RH (apport financier ainsi qu'en expertise);
  - Encourager l'innovation, les idées constructives;
  - Utiliser le transfert de connaissances;
  - Responsabilisation;
- Intégrer les nouvelles technologies comportant des modules d'aide à la GRH;
- Choisir le régime de retraite le plus approprié;
- Formation et développement sur mesure : Nécessité d'associer étroitement la formation à des problématiques immédiates liées à la performance et aux marchés;

- Intensifier les relations qui s'établissent naturellement dans les chaînes d'approvisionnement entre grandes entreprises et plus petits fournisseurs;
- Utiliser le transfert de connaissances;
- Utiliser le Programme d'aménagement et de réduction du temps de travail (ARTT);
- Faire appel au Centre de transfert d'entreprises pour obtenir de l'aide dans le transfert;
- S'outiller pour un transfert d'entreprise réussi <http://www.durevealareleve.com>;
- Engager des spécialistes pour planifier le transfert d'entreprise sous tous ses angles (fiscalité, juridique, etc.);
- Importance des réseaux d'entreprises de toute nature;
- Élaborer ses pratiques de façon cohérente et orientées vers une gestion flexible;
- Stratégie d'innovation = équipes de travail autonomes, cercles de qualité et rotation de tâches;
- Pratiques de communication directe (face à face);
- Effectuer des analyses supplémentaires afin d'optimiser chaque pratique RH en prenant en considération les caractéristiques propres à chaque type de PME;
- S'orienter selon un objectif de croissance (<http://www.unifr.ch/rho/agrh2007/Articles/pages/papers/Papier118.pdf>) et d'innovation;
- Intégration de main-d'œuvre diversifiée avec outils d'aide (cours de français, aide à l'établissement, etc., en bénéficiant de subventions du gouvernement créées à cet effet);
- Appuyer les changements organisationnels par la formation (<http://www.workplaceskills.ca/uploads/media/4nvchtdx8.pdf>);
- La formation doit également outiller le superviseur qui devra gérer les conflits intergénérationnels ou interculturels ainsi que les demandes religieuses comme celles de congés supplémentaires (<http://www.portailrh.org/expert/ficheSA.aspx?p=459969>);
- Reconnaissance informelle au quotidien : les gestionnaires doivent trouver leur façon personnelle de donner de la reconnaissance et la direction devrait soutenir la diversité des marques de reconnaissance, tout en offrant au besoin soutien, budget et formation à ce sujet (<http://www.portailrh.org/expert/ficheSA.aspx?f=78315>);
- Développer des profils d'emplois (voir outil développé par Ordre CRHA : <http://www.portailrh.org/expert/ficheSA.aspx?f=76799>);
- Offrir des stages;
- Politique de gestion flexible du temps de travail (ex : télétravail, horaires flexibles) permettant d'accommoder les employés (<http://www.portailrh.org/effectif/fiche.aspx?p=373320>);
- Conciliation travail-famille (ex : augmenter le nombre de jours de congé pour enfants et personnes à charge);
- S'assurer de choisir le bon formateur;
- Faire un plan de communication de la rémunération (<http://www.portailrh.org/expert/fiche.aspx?p=459906>);
- Adopter le modèle de l'organisation apprenante;
- Intégrer le développement durable (<http://www.lesaffaires.com/archives/generale/le-developpement-durable-pour-recruter-et-mobiliser-sa-main-d-oeuvre/542705>);
- Utiliser la rémunération incitative (<http://www.archipel.uqam.ca/3920/1/M12021.pdf>);
- Externaliser le recrutement;

- Développer un management de type participatif :
  - Développer des réunions de travail formalisées;
  - Améliorer la communication ascendante (meilleur partage des informations, remontées d'idées, encourager la participation, la créativité et les innovations);
  - Responsabiliser davantage les collaborateurs;
- Valoriser la polyvalence et les compétences acquises;
- Favoriser la reconnaissance au travail, soit par la communication, soit en proposant des récompenses;
- Proposer des avantages non monétaires;
- Renforcer la souplesse dans la conciliation travail et vie personnelle;
- Planifier la relève de l'entreprise de façon formelle et rigoureuse :
  - Faire appel à une firme externe;
  - Prévoir à long terme;
- Utiliser l'aide gouvernementale ou autres disponibles.

## **Mot de la fin**

La Mauricie étant touchée par un phénomène de raréfaction de la main-d'œuvre, une occasion d'innover s'offre aux entreprises. En ce sens, les bonnes pratiques d'attraction, de mobilisation et de rétention de la main-d'œuvre proposées dans le présent document fournissent des pistes de solutions concrètes et éprouvées afin d'outiller les entreprises pour leur permettre de faire face au phénomène à leur avantage en saisissant l'occasion de se doter de nouveaux talents. Bien sûr, les conditions de succès s'avèrent essentielles à la réalisation d'un tel projet. L'application de bonnes pratiques GRH sera profitable à plusieurs niveaux; elle permettra d'améliorer la performance globale de l'entreprise mais surtout, de lui procurer un avantage concurrentiel.

**Adopter une stratégie d'attraction, de mobilisation et de rétention de la main-d'œuvre, c'est :**

- **Faire preuve d'innovation en gestion des ressources humaines;**
- **Se démarquer de la concurrence;**
- **Faire évoluer sainement son entreprise.**

**BREF, C'EST DEVENIR UN LEADER.**



## BIBLIOGRAPHIE

### Livres :

DUBOIS, Didier, Émilie PELLETIER et Denis MORIN. *Comment attirer et fidéliser des employés*, Éditions Transcontinental, 2009, 272 p.

PETTERSEN N. *Évaluation du potentiel humain dans les organisations*, P.U.Q. 388 pages.

PETTERSEN, N. et A. DURIVAGE. *L'entrevue structurée, pour améliorer la sélection de personnel*, 2006.

### Revue :

« *Effective Organizational Communication : A Competitive Advantage* » Society for Human Resources Management, HR Magazine, vol. 53 (12), p. 1 (9), Dec 2008.

« *New Study : Majority of U.S. Employers Offer Workplace* », Flexibility, WorldatWork, Wireless news, Feb 15, 2011.

ANDERSEN, Kai K., Brian K. COOPER et Cherrie JIUHUA ZHU. « *The effect of SHRM practices on perceived firm financial performance : Some initial evidence from Australia* », Asia Pacific Journal of Human Resources, vol. 45, Issue 2, p. 168-179, 2007.

AZEVEDO, Ross E. et Mesut AKDERE. « *Examining Agency Theory in Training & Development : Understanding Self-Interest Behaviors in the Organization* », Human Resource Development Review, 10:4, pp. 399-416, décembre 2011.

BAEK-KYOO, (Brian) Joo et Sunyoung PARK. « *Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention : The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback* », Leadership & Organization Development Journal 31. 6 (2010): 482-500.

BARUEL BENCHERQUI, Dominique. « *La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et son effet sur l'employabilité des salariés* », Revue Management et Avenir, p. 14-36, 2011.

BATES, Suzanne. « *You can measure training ROI* », Official Board Markets, vol. 82 (44), p. 18 (2), novembre 2006.

BERNIER, Gilles, Nabil KHOURY et Marko FALLU. « *Diagnostic des PME québécoises qui n'offrent pas de régime de retraite à leurs employés* », Chaire Desjardins en gestion des produits dérivés, ESG UQAM, Cahier de recherche, 02-2007.

BOISVERT, Hugues. « *La rémunération incitative : un mécanisme important du contrôle de gestion* », Chaire internationale CMA d'étude des processus d'affaires de HEC Montréal 2010, Cahier de recherche CICMA 10-02, septembre 2010.

- CAPPELLETTI, Laurent. « *Vers un modèle socioéconomique de mesure du capital humain?* », Revue française de gestion 36, 207 (octobre 2010) : 139-152, 12.
- CATANZARO, Diane, Heather MOORE et Timothy R. MARSHALL. « *The Impact of Organizational Culture on Attraction and Recruitment of Job Applicants* », Journal of business and psychology, n° 25, issue 4, p. 649 à 662, 2010.
- CHEN, Angela. « *Culture and compensation – unpicking the intricate relationship between reward and organizational culture* », Thunderbird International Business Review, vol. 52, n° 3, pp. 189-202, mai/juin 2010.
- CLOUTIER et al. « *Les régimes de rémunération variables, comment les choisir et les gérer?* », Gestion, vol. 35, n° 1, pp. 31-44, printemps 2010.
- COETZER, Alan et Janice REDMOND. « *Decision making regarding employee access to training and development in medium-sized enterprises : A proposed study employing the Critical Incident Technique* », Small enterprise research, vol. 18, Issue 2, décembre 2011.
- COOK, Tracy et Mark R. DIXON. « *Performance Feedback and Probabilistic Bonus Contingencies Among Employees in a Human Service Organization* », Journal of Organizational Behavior Management, 25:3, 45-63, 2006.
- CUNNINGHAM, Li Xue. « *Managing human resources in SMEs in a transition economy : evidence from China* », The International Journal of Human Resource Management, vol. 21 (12), p. 2120 (22), octobre 2010.
- DEL GIUDICE, Matthew J. « *What Might This Be? Rediscovering the Rorschach as a Tool for Personnel Selection in Organizations* », Journal of Personality Assessment, p. 78-89, 2010.
- EDWARDS, R. Martin. « *An integrative review of employer branding and OB theory* », Emerald, 23 p., 2010.
- FINDLER, Liora, Leslie H. WIND et Michalle MOR ABRAK. « *The Challenge of Workforce Management in a Global Society : Modeling de Relationship Between Diversity, Inclusion, Organizational Culture, and Employee Well-Being, Job Satisfaction and Organizational Commitment* », Administration in Social Work, 31 :3, 63-94, 2007.
- FREITAGK, Alan R. et Gaelle PICHERIS. « *Employee benefits communication : proposing a PR-HR cooperative approach* », Elsevier, Public relations Reviews, 2004.
- G. WHITAKER, Brian, Jason J. DAHLING et Paul LEVY. « *The Development of a Feedback Environment and Role Clarity Model of Job Performance* », Journal of Management, vol. 33, n° 4, pp. 570-591, août 2007.

- GALAMBAUD, Bernard et Emmanuelle LÉON. « *Le sens de la mesure* », *Gestion, Le cas de la performance en gestion des ressources humaines*, vol. 33, n° 2, été 2008.
- GIRI, Vijai N. et B. Pavan KUMAR. « *Assessing the Impact of Organizational Communication on Job Satisfaction and Job Performance* », *Psychological Studies*, National Academy of Psychology (India), vol. 55, issue 2, p. 137-143, juin 2010.
- GOODMAN, Jodi S., Robert E. WOOD et Zheng CHEN. « *Feedback specificity, information processing, and transfer of training* », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 115, Issue 2, pages 253-267, juillet 2011.
- J. BUNCH, Kay. « *Training failure as a consequence of organizational culture* », *Human Resource Development Review*, vol. 6, n° 2, 142-163, juin 2007.
- J. COLLINS, Christopher et Jian HAN. « *Exploring applicant pool quantity and quality : the effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising and firm reputation* », *Personnel Psychology*, vol. 56, 685-717, 2004.
- JEANQUART-BARONE, Sandy. « *Implications of Racial Diversity in the Supervisor-Subordinate Relationship* », *Journal of Applied Social Psychology*, 26 : 11, 935-944, juin 1996.
- JODLBAUER, Susanne, Eva SELENKO, Bernad BATINIC et Barbara STIGLBAUER. « *The relationship between job dissatisfaction and training transfer* », *International Journal of Training and Development*, 16:1, p. 39-53, 2011.
- LAPOINTE, Émilie, Christian VANDENBERGHE et Alexandra PANACCIO. « *Organizational commitment, organization-based self-esteem, emotional exhaustion and turnover : A conservation of resources perspective* », Tavistock Institute, 2011.
- LÉPINE et al. « *La mesure des effets de la diversité de la main-d'œuvre et de la gestion de la diversité sur la performance des organisations : un état des lieux de la littérature scientifique* », 2004.
- LINNAN et al. « *Results of the 2004 National Worksite Health Promotion Survey* », *American Journal of Public Health*, vol. 98, n° 8, pp. 1503-1509, août 2008.
- LIU, Dong et Ping-Ping FU. « *Motivating Protégés' Personal Learning in Teams : A Multilevel Investigation of Autonomy Support and Autonomy Orientation* », *Journal of Applied Psychology*, vol. 96, n° 6, 1195-1208, novembre 2011.
- M. CABLE, Daniel et Daniel B. TURBAN. « *The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context : A Brand-Equity Perspective* », *Journal of Applied Social Psychology*, 33, 11, pp. 2244-2266, novembre 2003.
- M. SAKS, Alan et Lisa A. BURKE. « *An investigation into the relationship between training evaluation and the transfer of training* », *International Journal of Training and Development*, 16:2, p. 118-127, 2012.

- MAMATOGLU, Nihal. « *Effects on organizational context (culture and climate) from implementing a 360-degree feedback system : The case of Arcelik* », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17:4, 426-449, 2008.
- MARTIN-ALCAZAR, Fernando, Pedro M. ROMERO-FERNANDEZ et Gonzalo SANCHEZ-GARDEY. « *Transforming Human Resource Management Systems to Cope with Diversity* », *Journal of Business Ethics*, 2011.
- MCCANN, David. « *Measured response : despite fervent debate about whether companies should measure the ROI of their training-and-development programs, most proceed (or not) on gut instinct (human capital)* », *CFO, The Magazine for Senior Financial Executives*, vol. 27 (5), p. 21 (3), juin 2011.
- MESCHER, Samula, Yvonne BENSHP et Hans DOOREWAARD. « *Representations of work-life balance support* », *Human Relations*, vol. 63:1, pp. 21-39, janvier 2010.
- MEYER, Jenny. « *Workforce age and technology adoption in small and medium-sized service firms* », *Small Business Economics*, 37:3, 305-324, octobre 2011.
- MICHAILOVA, Snejjina et Elena SIDOROVA. « *From group-based work to organisational learning : the role of communication forms and knowledge sharing* », *Knowledge Management Research & Practice*, 9:1, pp. 73-83, (mars 2011).
- MIGNEAULT, P. et als. « *Habilitation Psychologique : Validation d'une Mesure en Langue Française* », *Swiss Journal of Psychology*, 69 (3), 147-159, septembre 2010.
- MIGNEAULT, P., V. ROUSSEAU et J.-S. BOUDRIAS. « *L'influence des composantes du climat de travail sur l'habilitation des individus* », Elsevier, *Revue européenne de psychologie appliquée*, 59 :3, pp. 239-252, 2009.
- MUMFORD FOWLER, Sandra. « *Training across cultures : What intercultural trainers bring to diversity training* », *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 30, Issue 3, pages 401-411, mai 2006.
- NARDON, Luciara, Richard M. STEERS et Carlos J. SANCHEZ-RUNDE. « *Seeking common ground : Strategies for enhancing multicultural communication* », *Organizational Dynamics*, vol. 40, Issue 2, pages 85-95, avril-juin 2011.
- NEWMAN, Alexander, Rani THANACOODY et Wendy HUI. « *The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intentions : a study of multinationals in the Chinese service sector* », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 22, n° 8, 1765-1787, avril 2011.
- PANACCIO, Alexandra-Joëlle et Marie-France WAXIN. « *Hrm Case Study : Diversity Management : Facilitating Diversity Through the Recruitment, Selection and Integration of Diverse Employees in a Quebec Bank* », *Journal of the International Academy for Case Studies*, vol. 16, no 4, avril-mai 2010.

- PATEL, Pankaj C. et Betty CONKLIN. « *Perceived Labor Productivity in Small Firms – The Effects of High-Performance Work Systems and Group Culture Through Employee Retention* », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36:2, pp. 205-235, mars 2012.
- ROBERSON, Loriann, Carol T. KULIK et Molly PEPPER B. « *Designing effective diversity training : influence of a group composition and trainee experience* », *Journal of Organizational Behaviour*, 22:8, 871-885, décembre 2001.
- ST-ONGE, Sylvie et autres. « *Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail* », *Gestion, Dossier : La mobilisation des ressources humaines*, vol. 30, n° 2, pp. 89-101, été 2005.
- SHAH, Sooraj. « *SMEs lose out as staff wars intensify* », *Computing*, 22 mai 2012, Computer Database, Web, 12 juin 2012.
- SIMOSI, Maria. « *The moderating role of self-efficacy in the organizational culture-training transfer relationship* », *International Journal of Training and Development*, 16:2, p. 92-106, juin 2012.
- STRINGER, Leronardo. « *The Link Between the Quality of the Supervisor – Employee Relationship and the Level of the Employee's Job Satisfaction* », *Public Organization Review*, 6:2, pp. 125-142, juin 2006.
- SUVOROV, Anton et Jeroen VAN DE VEN. « *Discretionary rewards as a feedback mechanism* », *Games and Economic Behavior*, vol. 67, Issue 2, pages 665-681, novembre 2009.
- Trends, HR Trendbook, HR Magazine, SHRM, 2011.
- TULGAN, Bruce. « *Superstars need managers* », *HR Magazine*, 52:6, pp. 135-139, juin 2007.
- VANDENBERGHE, Christian. « *Engagement envers le supérieur et l'organisation, et rétention des employés : Le rôle modérateur de l'identité organisationnelle perçue du supérieur* », *Canadian Journal of Behavioural Science*, vol. 40, n° 4, pp. 200-210, octobre 2008.
- VANDENBERGHE, Christian et Michel TREMBLAY. « *The role of pay satisfaction and organizational commitment in turnover intentions: A two-sample study* », *Journal of Business and Psychology*, 22:3, pp. 275-286, mars 2008.
- WEBBER, Mardi, Aspa SARRIS et Max BESSELL. « *Organisational Culture and the Use of Work-Life Balance Initiatives : Influence on Work Attitudes and Work-Life Conflict* », *The Australian and New-Zealand Journal of Organisational Psychology*, 3, pp. 54-65, 2010.
- WILLIAMSON, Ian O., James E. KING Jr., David LEPAK et Archana SARMA. « *Firm reputation, recruitment Web sites, and attracting applicants* », *Human Resource Management*, vol. 49, no 4, pp. 669-687, juillet-août 2010.

YOUNGSOO, Choi et Duncan R. DICKSON. « *A Case Study into the Benefits of Management Training Programs : Impacts on Hotel Employee Turnover and Satisfaction Level* », Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 9:1, 2009.

### **Sites Internet :**

- « *8 erreurs à éviter lors des évaluations du rendement* », MITRA Services aux entreprises, 2008, [En ligne], [<http://www.mitraservices.com/PDF/Articles/erreurrendement0812.art.pdf>].
- « *Avantages sociaux* », Gouvernement du Québec, 2012, [En ligne], [<http://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec/finance?lang=fr&g=finance&t=o&e=1731478532:1354631057:2336925106>].
- « *Avantages sociaux concurrentiels en matière de santé et de bien-être* », Ceridian Canada, [En ligne], [<http://www.ceridian.ca/fr/carrieres/recompenses-totales-avantages.html>].
- « *Bilan quantitatif sur la participation des employeurs à la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre, année civile 2009* », Direction du soutien au développement de la main-d'œuvre, Commission des partenaires du marché du travail, mars 2011, [En ligne], [[http://emploi.quebec.net/includes/composants/telecharger.asp?fichier=/publications/pdf/00\\_fdrco\\_bilan-2009.pdf&langue=fr](http://emploi.quebec.net/includes/composants/telecharger.asp?fichier=/publications/pdf/00_fdrco_bilan-2009.pdf&langue=fr)].
- « *Boîte à outils, gestion des compétences* », Solutions RH, [En ligne], [[http://www.solutionsrh.net/apprentissage/boite\\_outils.html](http://www.solutionsrh.net/apprentissage/boite_outils.html)].
- « *Étude quantitative portant sur l'intégration des immigrants en entreprise au Québec* », Conseil du patronat du Québec, CROP, 2004, [En ligne], [<http://www.cpq.qc.ca/assets/files/sondages/0409immigration.pdf>].
- « *Études régionales : région administrative de la Mauricie, Survol de la situation économique* », Desjardins Études économiques, vol. 7 / région 04, novembre 2011, 12 p., [En ligne], [[http://www.desjardins.com/fr/a\\_propos/etudes\\_economiques/conjoncture\\_quebec/etudes\\_regionales/emaunic.pdf](http://www.desjardins.com/fr/a_propos/etudes_economiques/conjoncture_quebec/etudes_regionales/emaunic.pdf)].
- « *Gestion des compétences* », TalentSoft, [En ligne], [<http://www.talentsoft.fr/gestion-des-competences>].
- « *Guide pratique en développement durable* », Ministère du Tourisme, Direction du partenariat et de l'intervention régionale, octobre 2010, [En ligne], [<http://www.tourisme.gouv.qc.ca/publications/media/document/aidefinanciere/festivals/guide-MTO-liste-actionsDD.pdf>].
- « *Intégration d'un nouvel employé* », FOCUS ressources humaines et stratégies de développement, 2012, [En ligne], [<http://www.scfocus.com/integration-nouvel-employe-saviez-vous,38>].

- « *Intégrer le travailleur étranger dans l'entreprise* », Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, 2010, [En ligne],  
[<http://www.immigration-quebec.gouv.qc.ca/fr/employeurs/embaucher-permanent/integrer.html>].
- « *Je suis un employeur* », FADOQ, Défi Travail 50+, 2008, [En ligne],  
[<http://www.fadoq.ca/docs/documents/defensedesdroits/defitavail50/jesuisunemployeur.pdf>].
- « *L'avenir de l'entreprise familiale au Canada* », KPMG & Association canadienne des entreprises familiales, mai 2012, [En ligne], [<http://www.releve.ca/+L-avenir-de-l-entreprise-familiale+.html>].
- « *L'engagement de l'employeur en matière de santé des employés est un bon investissement* », The Canadian Business Journal, juillet 2010, [En ligne],  
[[http://www.canadianbusinessjournal.ca/francais/canadian\\_business\\_nouvelles/1018.html](http://www.canadianbusinessjournal.ca/francais/canadian_business_nouvelles/1018.html)].
- « *L'intégration* », Office des personnes handicapées du Québec, vol. 18, n° 1, mai 2011, [En ligne],  
[[http://www.ophq.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/Integration/Integration\\_Vol18\\_no1\\_Mai\\_2011\\_Acc.pdf](http://www.ophq.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/Integration/Integration_Vol18_no1_Mai_2011_Acc.pdf)].
- « *La rémunération liée aux performances dans l'administration* », OCDE, Synthèses, août 2005, [En ligne],  
[<http://www.oecd.org/dataoecd/0/12/35289009.pdf>].
- « *Le Défi Travail 50+* », Réseau FADOQ, 2008, [En ligne],  
[<http://www.fadoq.ca/docs/documents/defensedesdroits/defitavail50/jesuisunemployeur.pdf>].
- « *Les pratiques de rémunération des entreprises en 2007 : des formules hybrides tant pour les cadres que pour les non-cadres* », Premières synthèses informations, Dares, République française, Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, Ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville, février 2010, n° 008, [En ligne],  
[<http://www.epsilon.insee.fr/jspui/bitstream/1/4658/1/2010-08.pdf>].
- « *Les régimes « flexibles »* », SCFP, janvier 2006, [En ligne],  
[<http://scfp.ca/s43395fca19652/a43396513684c1>].
- « *Norme BNQ 9700-820; conciliation travail-famille* », Bureau de Normalisation du Québec, 2010, [En ligne], [<http://femmes.ftq.qc.ca/librairies/sfv/telecharger.php?fichier=894>].
- « *Plan de relève* », Relève-PME.net, 2009, [En ligne], [<http://www.releve-pme.net/releve.html>].
- « *Planification de la relève* », Réseau Entreprises Canada, [En ligne],  
[<http://www.entreprisescanada.ca/fra/page/2819/>].
- « *Politique relative à l'embauche d'étudiants et de stagiaires* », Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, [En ligne], [<http://www.portairh.org/documentation/pp/fiche.aspx?p=339619>].
- « *Programme de relève entrepreneurial* », FONDATION, CSN, [En ligne],  
[<http://www.fondation.com/?cat=45>].

- « *Promotion de la santé en milieu de travail* », Santé Canada, 2009, [En ligne], [<http://www.hc-sc.gc.ca/ewh-semt/occup-travail/work-travail/index-fra.php>].
- « *Réussir l'intégration d'un salarié handicapé* », Journal du Net, 2007, [En ligne], [<http://www.journaldunet.com/management/dossiers/0704184-handicapes-entreprise/conseils.shtml>].
- « *Systèmes de rémunération : conception et objectifs* », Conseil RH pour le secteur communautaire, [En ligne], [[http://hrcouncil.ca/info-rh/remuneration-systemes.cfm#\\_secA2](http://hrcouncil.ca/info-rh/remuneration-systemes.cfm#_secA2)].
- « *Un exemple d'intégration réussie* », Office des personnes handicapées du Québec, Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, [En ligne], [[http://www.portailrh.org/expertise/fiche\\_reference.aspx?p=283453](http://www.portailrh.org/expertise/fiche_reference.aspx?p=283453)].
- 45PlusJob, Site Web d'offres d'emploi pour travailleurs âgés, [En ligne], [<http://45plusjob.com/>].
- AUCLAIR, Kim. « *7 leçons à retenir du processus de transmission d'entreprise* », Les Affaires, mai 2012, [En ligne], [<http://www.lesaffaires.com/blogues/kim-auclair/7-lecons-a-retenir-du-processus-de-transmission-d-entreprise/544556>].
- B. BERNARDES, Maria Elisa. « *L'adoption du modèle d'organisation apprenante par les PME : facilités et contraintes* », 6<sup>e</sup> Congrès international francophone sur la PME, HEC Montréal, octobre 2002, [En ligne], [<http://web.hec.ca/airepme/images/File/2002/134FA%20-%20Maria-ElisaBrandao-Bernardes.pdf>].
- BENTEIN, Kathleen et Sylvie GUERRERO. « *La relation d'emploi : état actuel de la question* », Relations industrielles / Industrial Relations, vol. 63, n° 3, 2008, p. 393-424, [En ligne], [<http://www.erudit.org/revue/ri/2008/v63/n3/019095ar.pdf>].
- BERTON, P., M. EWIN et L.L. HAH. « *Captivating company : dimensions of attractiveness in employer branding* », International journal of Advertising, 2005, vol. 24, n° 2, p. 151 à 172, [En ligne], [[http://www.internationaljournalofadvertising.com/IJA24\(2\).pdf#page=9](http://www.internationaljournalofadvertising.com/IJA24(2).pdf#page=9)].
- BLANCHETTE, Frédérick. « *Faites preuve de créativité dans votre programme d'accueil et d'intégration* », Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, novembre 2008, [En ligne], [<http://www.portailrh.org/expert/fiche.aspx?p=459928>].
- BOISTEL, P. « *La communication d'entreprise : un élément majeur de la politique générale des entreprises?* », Colloque pour une refondation des enseignements de communication des organisations, 2003, [En ligne], [<http://eduscol.education.fr/cid46306/la-communication-d-entreprise%AO-un-element-majeur-de-la-politique-generale-des-entreprises%AO.html>].



- BOISTEL, P. « *La réputation d'entreprise : un impact majeur sur les ressources de l'entreprise* », *Management et avenir*, n° 17, 2008, p. 9-25, [En ligne], [http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-3-page-9.htm].
- BOYER, Luc et Aline SCOUARNEC. « *De la prospective des métiers à la prospective des talents* », 2008, [En ligne], [http://lucboyer.free.fr/fichiers/prospective\_metiers\_talents.pdf].
- BRUCE, Doug. « *La relève des PME : mise à jour* », FCEI, Recherche, octobre 2006, [En ligne], [http://www.cfib-fcei.ca/cfib-documents/Successionf-2006.pdf].
- CADIEUX, Louise et François BROUARD. « *La transmission des PME : perspectives et enjeux* », PME & Entrepreneuriat, Presse de l'Université du Québec, 2009, [En ligne], [http://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=fwnLdIHkG4C&oi=fnd&pg=PR9&dq=rel%C3%A8ve+pme&ots=Unbz56GpBi&sig=Pa3FCe0aprf\_C1zjeH7elc6wWpE#v=onepage&q=rel%C3%A8ve%20pme&f=false].
- CADIEUX, Louise et Bérangère DESCHAMPS. « *Le duo cédant / repreneur : Pour une compréhension intégrée du processus de transmission / reprise des PME* », PME & Entrepreneuriat, Presse de l'Université du Québec, 2011, [En ligne], [http://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=8gPOSf-JmIYC&oi=fnd&pg=PA49&dq=rel%C3%A8ve+pme&ots=v-qCZKxc9g&sig=urNGC1UN7tSusGKKmjZP4tETE7k#v=onepage&q=rel%C3%A8ve%20pme&f=false].
- CANCELLIERE, Carol, J David CASSIDY, Carlo AMMENDOLIA et Pierre CÔTÉ. « *Are workplace health promotion programs effective at improving presenteeism in workers? A systematic review and best evidence synthesis of the literature* », *BMC Public Health*, 2011, 11:395, [En ligne], [http://www.biomedcentral.com/content/pdf/1471-2458-11-395.pdf].
- CARON, Étienne. « *La relation entre l'environnement de travail et l'engagement affectif envers l'organisation : l'effet modérateur de la génération* », Mémoire de maîtrise, Université de Montréal, 2009, 110 p., [En ligne], [https://papyrus.bib.umontreal.ca/jspui/bitstream/1866/3255/2/Caron\_Etienne\_2009\_memoire.pdf].
- Centre de transfert d'entreprises, [En ligne], [http://www.transfertdentreprises.qc.ca].
- Chaire de recherche de développement et de relève de la PME, HEC Montréal, 2009, [En ligne], [http://www.durevealareleve.com/].
- CHARBONNEAU, Mélanie. « *Système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines : une étude dans les PME québécoises* », UQAM, mémoire, décembre 2010, [En ligne], [http://www.archipel.uqam.ca/3920/1/M12021.pdf].
- CHARTRAND, Marc. « *Fidélisation, relève et rémunération : y a-t-il une recette miracle?* », Colloque La gestion des carrières, de la relève et de la rémunération en 2005 : savoir gérer la tour de Babel, Chaire en gestion des compétences, ESG UQAM, MERCER Consultation en ressources humaines, 2005, [En ligne], [http://www.chaire-competences.uqam.ca/pdf/conferences/PDFChartrand.pdf].

- CHEIKH, Faye, Monique LORTIE et Lise DESMARAIS. « *Guide sur le transfert des connaissances* », Réseau de recherche en santé et en sécurité du travail au Québec, 2007, [En ligne], [<http://www.rrsqt.com/stock/fra/publications/P046.pdf>].
- CHOUINARD, Yvon. « *Mentorat, coaching et conseil : séparer les pommes des oranges* », Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, 2011, [En ligne], [<http://www.portailrh.org/expert/ficheSA.aspx?f=78757>].
- CIAMPI, Vincenzo et Dany DUMAS. « *L'utilisation de relevés de rémunération globale : un avantage concurrentiel* », Conseiller.ca, Avantages, décembre 2011, p. 13-18, [En ligne], [[http://www.conseiller.ca/files/2012/01/13-AVA12\\_retraite.pdf](http://www.conseiller.ca/files/2012/01/13-AVA12_retraite.pdf)].
- COUTURE, France et Stéphanie JEAN. « *Qu'est-ce que le feed-back 360 degrés?* », Affaires RH, [En ligne], [<http://www.affairesrh.ca/gestionnaires/solutions-gestion/fiche.aspx?p=241725>].
- DAGNEAU, Hélène, Catherine GADBOIS et Francine TREMBLAY. « *La synergie intergénérationnelle : un avantage concurrentiel* », Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, 2007, Effectif, vol. 10, n° 1, [En ligne], [<http://www.portailrh.org/gestionnaire/fiche.aspx?p=305370>].
- DE ZANET, Fabrice. « *Comment la confiance envers le supérieur hiérarchique influence la créativité et le voice des employés. Le rôle du sentiment de responsabilité* », HEC – École de gestion de l'Université de Liège, 2010, 27 p., [En ligne], [<http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2010dezanet.pdf>].
- DESCHÊNES, Geneviève. « *Intégration des personnes handicapées : un défi réalisable* », Dossier spécial – gestion de la diversité, Ordre des conseillers en ressources humaines agréées, janvier/février/mars 2002, [En ligne], [<http://www.portailrh.org/handicapees/articles/fiche.aspx?f=6164>].
- DOUCET, Olivier, Gilles SIMARD et Michel TREMBLAY. « *L'effet médiateur du soutien et de la confiance dans la relation entre le leadership et l'engagement* », Relations industrielles / Industrial Relations, vol. 63, n° 4, 2008, p. 625-647, [En ligne], [<http://www.erudit.org/revue/ri/2008/v63/n4/019540ar.pdf>].
- EMERIAUD, Martine. « *Motiver les salariés par la rémunération : outils individuels* », NetPME, 2007, [En ligne], [<http://www.netpme.fr/dossiers-drh/948-motiver-salaries-par-remuneration-outils-individuels.html>].
- EMPLOYEUREMARQUABLE. [En ligne], [<http://www.employeuremarquable.com/>] (2009).
- FABI, Bruno et Richard LACOURSIÈRE. « *Attraction et fidélisation d'employés qualifiés : les PME sont-elles dans la course?* », Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises, Info PME, vol. 6, n° 2, avril 2006, [En ligne], [[https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/160/34/1237/1/14864/3/F210041171\\_InfoPME\\_v6n2.pdf](https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/160/34/1237/1/14864/3/F210041171_InfoPME_v6n2.pdf)].

- FINKELSTEIN, Rémi. « *La justice organisationnelle : un antécédent de la confiance et de l'implication au travail* », Université de Paris 10, Laboratoire de psychologie sociale des comportements et des cognitions, 2005, [En ligne],  
[[https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:zYLLPbZ6qDAJ:ufr-spse.u-paris10.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw%3FID\\_FICHIER%3D1348818742421%26INLINE%3DFALSE+La+justice+organisationnelle+:+un+ant%C3%A9c%C3%A9dent+de+la+confiance+et+de+l'implication+au+travail&hl=fr&gl=ca&pid=bl&srcid=ADGEESg\\_EFi\\_nvpOselVF\\_eeMvJ79aSjsmQIYTLIsyKttgj83x\\_C4F4tP81u4zg8INdML1yR7tnUISilv0T0gH0xcYL\\_6\\_IOrNk19oqgQShYZX5MKUTAkoK3TkTaNnjRVRLe0EhqRHnk&sig=AHIEtbSaaDqKr1Mj8ZmQTvo\\_XRsJJEz24Q](https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:zYLLPbZ6qDAJ:ufr-spse.u-paris10.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw%3FID_FICHIER%3D1348818742421%26INLINE%3DFALSE+La+justice+organisationnelle+:+un+ant%C3%A9c%C3%A9dent+de+la+confiance+et+de+l'implication+au+travail&hl=fr&gl=ca&pid=bl&srcid=ADGEESg_EFi_nvpOselVF_eeMvJ79aSjsmQIYTLIsyKttgj83x_C4F4tP81u4zg8INdML1yR7tnUISilv0T0gH0xcYL_6_IOrNk19oqgQShYZX5MKUTAkoK3TkTaNnjRVRLe0EhqRHnk&sig=AHIEtbSaaDqKr1Mj8ZmQTvo_XRsJJEz24Q)].
- FORTIER, Geneviève. « *Formation : une tendance à la diversité* », Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, août 2003, [En ligne], [<http://www.portailrh.org/gestionnaire/fiche.aspx?p=241152>].
- FRANCOEUR, Florent. « *Bonne intégration et fidélisation vont de pair* », Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, décembre 2005, [En ligne], [<http://www.portailrh.org/gestionnaire/fiche.aspx?p=467386>].
- FRANCOEUR, Florent. « *Le transfert des connaissances : urgent!* », Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, 2012, [En ligne], [<http://www.portailrh.org/gestionnaire/fiche.aspx?p=465462>].
- FRANCOEUR, Florent. « *Les clés du mentorat* », Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, 2012, [En ligne], [<http://www.portailrh.org/gestionnaire/fiche.aspx?p=467362>].
- FRANCOEUR, Florent. « *Responsabilité sociale de l'entreprise : une valeur ajoutée pour la marque employeur* », Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, Le Soleil, 2011-2012, [En ligne], [<http://www.portailrh.org/gestionnaire/fiche.aspx?f=79274>].
- FRENETTE, Michèle. « *PME : Vers quel type de régime de retraite se tourner?* », Conseiller.ca, Spécial PME, Avantages, 2010, p. 18-21, [En ligne], [[http://www.conseiller.ca/files/2010/10/AVA10\\_18-21.pdf](http://www.conseiller.ca/files/2010/10/AVA10_18-21.pdf)].
- GAUDREAU, Simon et François VINCENT. « *L'intégration par l'emploi : Le développement du Québec par l'immigration : une solution pour les PME* », Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, Consultations sur la planification de l'immigration, mai 2011, [En ligne], [<http://www.cfib-fcei.ca/cfib-documents/qc1028.pdf>].
- GOSSELIN, Alain et Kevin R. MURPHY. « *L'échec de l'évaluation de la performance* », Gestion, septembre 1994, [En ligne], [<http://www.humanside.info/docs/EchecEvalPerf.pdf>].
- GRANAUX, Guy. « *L'organisation de la fonction RH dans une PME* », Cabinet ASFOD, CSEEE, octobre 2009, [En ligne], [<http://www.cseee.fr/RH.html>].
- GRAVEL, Nathalie. « *Pour un développement durable des savoirs : l'approche collaborative d'une communauté de pratique au service de l'apprentissage organisationnel* », ENAP, Télescope, hiver 2010, p. 168-192, [En ligne], [[http://www.telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol\\_16\\_no\\_1/Telv16n1\\_gravel.pdf](http://www.telescope.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_16_no_1/Telv16n1_gravel.pdf)].

- HART, Sylvie Ann. « *La formation et le développement des compétences dans les PME de Montréal et de Winnipeg : une enquête de l'OCDE* », Bulletin de l'Observatoire compétences-emplois, vol. 2, n° 3, novembre 2011, [En ligne],  
[<http://www.oce.uqam.ca/images/images/PDF/Decembre2011/enqueteocde.pdf>].
- HEPPELL, Nancy. « *Le roulement du personnel et la performance organisationnelle : l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines* », Mémoire, Université de Montréal, septembre 2011, [En ligne],  
[[https://papyrus.bib.umontreal.ca/jspui/bitstream/1866/6168/4/Heppell\\_Nancy\\_2011\\_Memoire.pdf](https://papyrus.bib.umontreal.ca/jspui/bitstream/1866/6168/4/Heppell_Nancy_2011_Memoire.pdf)].
- HUESCA, Ana Dalia et Gaétane DION. « *L'intégration sociale des immigrants en milieu de travail : une stratégie de fidélisation* », Affaires RH, novembre/décembre 2008, [En ligne],  
[<http://www.affairesrh.ca/gestionnaires/solutions-gestion/capsule.aspx?p=443433>].
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC. *Décès et taux de mortalité, Québec*, [En ligne], 1900-2011.  
[[http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/demographie/naisn\\_deces/301.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/demographie/naisn_deces/301.htm)] (mai 2012).
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC. *Enquête sur la population active*, [En ligne],  
[<http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/120511/dq120511a-fra.htm>] (avril 2012).
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC. *Étude : La population active canadienne : tendances projetées à l'horizon 2031*, [En ligne],  
[<http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/110817/dq110817b-fra.htm>] (août 2011).
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC. *Naissances et taux de natalité, Québec*, [En ligne], 1900-2011.  
[[http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/demographie/naisn\\_deces/naissance/401.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/demographie/naisn_deces/naissance/401.htm)] (avril 2012).
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC. *Structure par âge et sexe : infraprovinciale*, [En ligne], 2010.  
[<http://www.statcan.gc.ca/pub/91-209-x/2011001/article/11512-fra.pdf>] (juillet 2011).
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC. *Taux de natalité, de mortalité et d'accroissement naturel, Mauricie et ensemble du Québec*, [En ligne], 1991, 1996, 2001 et 2006-2011.  
[[http://www.stat.gouv.qc.ca/regions/profils/profil04/societe/demographie/nais\\_deces/nata04.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/regions/profils/profil04/societe/demographie/nais_deces/nata04.htm)] (mai 2012).
- Investissement-compétences, Commission des partenaires du marché du travail, Emploi-Québec, [En ligne], [<http://www.i-competences.gouv.qc.ca/>].
- JAOUEN, Annabelle et Nathalie TESSIER. « *Les pratiques de GRH des très petites entreprises* », [En ligne], [<http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2008jaouen-tessier.pdf>].
- LACHANCE, Rémi. « *Conciliation travail-famille* », Jeune Chambre de Commerce du Québec, [En ligne], [<http://www.jccq.qc.ca/Articles/Chroniques-daffaires/Conciliation-travail-famille.aspx>].

- LAGACÉ, Martine. « *L'âgisme : source de fractures générationnelles et d'exclusion sociale? Un état de la question* », Gerontoclub, Université d'Ottawa, mars 2010, [En ligne], [[http://www.usherbrooke.ca/gerontologie/fileadmin/sites/gerontologie/documents/Gerontoclub\\_2010/Lagace\\_2010.pdf](http://www.usherbrooke.ca/gerontologie/fileadmin/sites/gerontologie/documents/Gerontoclub_2010/Lagace_2010.pdf)].
- LAPIERRE, Isabelle. « *Engagement organisationnel : l'influence des comportements de travail d'équipe* », Mémoire de maîtrise, Université de Montréal, avril 2008, 100 p., [En ligne], [[https://papyrus.bib.umontreal.ca/jspui/bitstream/1866/2315/1/Lapierre\\_Isabelle\\_2008\\_memoire.pdf](https://papyrus.bib.umontreal.ca/jspui/bitstream/1866/2315/1/Lapierre_Isabelle_2008_memoire.pdf)].
- LE BOULAIRE, Martine et Didier RETOUR. « *Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH?* », 2008, [En ligne], [<http://reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2008leboulaire-retour.pdf>].
- LIEVENS, F. et S. HIGHHOUSE. « *The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer* », EBSCO Publishing, Personnel Psychology, 2003, 56, p. 81, [En ligne], [<http://users.ugent.be/~flievens/banks.pdf>].
- M. HEATHFIELD, Susan. « *Ten tips to make training and development work* », About.com, 2012, [En ligne], [[http://humanresources.about.com/od/trainingtransfer/a/training\\_work.htm](http://humanresources.about.com/od/trainingtransfer/a/training_work.htm)].
- MARCEAU, Annie. « *La gestion de la diversité : une façon d'accroître la performance* », Psychologie Québec, vol. 25, no 3, mai 2008, [En ligne], [[http://www.ordrepsy.qc.ca/pdf/PsyQc\\_Mai08\\_Dossier\\_03\\_Marceau.pdf](http://www.ordrepsy.qc.ca/pdf/PsyQc_Mai08_Dossier_03_Marceau.pdf)].
- MARTIN, J. et P. FROST. « *The organizational culture war games* », Sociology of organizations : Structures and relationships, 2011, p. 315 à 336, [En ligne], [[http://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=nDV-NjyZjr4C&oi=fnd&pg=PA315&ots=B6ktKcxio1&sig=n-VXdgigvZQLD\\_2zJNSQX32DeKM#v=onepage&q=define&f=false](http://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=nDV-NjyZjr4C&oi=fnd&pg=PA315&ots=B6ktKcxio1&sig=n-VXdgigvZQLD_2zJNSQX32DeKM#v=onepage&q=define&f=false)].
- MINISTÈRE DES FINANCES. *Le contexte démographique du Québec : Horizon 2025 (consultations prébudgétaires, 2010-2011)*, [En ligne], [[http://www.finances.gouv.qc.ca/documents/Autres/fr/AUTFR\\_Horizon2025.pdf](http://www.finances.gouv.qc.ca/documents/Autres/fr/AUTFR_Horizon2025.pdf)] (décembre 2009).
- MORIN, Estelle. « *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel* », Institut de Recherche Robert-Sauvé en Santé et Sécurité au Travail (IRSST), santé psychologique, études et recherches, rapport R-543, février 2008, 54 p., [En ligne], [<http://www.irsst.qc.ca/media/documents/pubirsst/r-543.pdf>].
- MOYNOT, Amélie. « *La rémunération, premier facteur d'attractivité d'une entreprise* », Chef d'entreprise.com, 2012, [En ligne], [[http://www.chefdentreprise.com/Breves/La-remuneration-premier-facteur-d-attractivite-d-une-entreprise-45142.htm?iPageNum=1&TrierPar=2\\_DESC&FldRech=attractivit%E9&RadioExpression=&RadioTitreArticle=ARTICLE&DateDebMois=05&DateDebAnnee=2010&DateFinMois=05&DateFinAnnee=2012&Uni vers=CEM](http://www.chefdentreprise.com/Breves/La-remuneration-premier-facteur-d-attractivite-d-une-entreprise-45142.htm?iPageNum=1&TrierPar=2_DESC&FldRech=attractivit%E9&RadioExpression=&RadioTitreArticle=ARTICLE&DateDebMois=05&DateDebAnnee=2010&DateFinMois=05&DateFinAnnee=2012&Uni vers=CEM)].

- MUNGER, Michel. *Le vieillissement de la population minera-t-il l'économie?*, [En ligne], [<http://argent.canoe.ca/lca/affaires/quebec/archives/2012/01/vieillissement-population-minera-economie.html>] (janvier 2012).
- PERETTI, Jean-Marie. « *Tous DRH* », Éditions Eyrolles, Paris, 2012, [En ligne], [<http://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=WFDN7dlxfyoC&oi=fnd&pg=PA11&dq=gestion+de+carri%C3%A8res&ots=vUG6GI-Pxp&sig=VrkmeA97iMP4DQ17iE1OHTZ-NKo#v=onepage&q&f=false>].
- RETOUR, Didier. « *Gestion des compétences, stratégies et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH?* », FACEF PESQUISA – numéro spécial – 2011, 87-108, [En ligne], [<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/261/252>].
- RIOUX, Cybèle. « *Outils pour suivre votre réputation d'employeur à l'aide des médias sociaux* », Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, juin 2012, [En ligne], [<http://www.portailrh.org/expert/ficheSA.aspx?p=499624>].
- RIOUX, Cybèle. « *Tendance : le développement durable bouleversera le monde du travail* », Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, Saison 2008-2009, Le coin de l'expert, [En ligne], [<http://www.portailrh.org/expert/fiche.aspx?p=463724>].
- ROBICHAUD, Denis et Eduardo DAVEL. « *La relève dans les PME au Québec : une revue de la littérature* », L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, HEG Suisse, octobre 2006, [En ligne], [[http://web.hec.ca/airepme/images/File/2006/068\\_LarelevedanslesPME.pdf](http://web.hec.ca/airepme/images/File/2006/068_LarelevedanslesPME.pdf)].
- ST-PIERRE, Solange. « *La qualité du lien de confiance dans la relation d'accompagnement de type mentorale* », février 2011, 6 p., [En ligne], [<http://www.diffusion-focusing.org/doc/mentorat/qualite-du-lien.pdf>].
- SHANKS, Nicholas. « *Le rôle de « l'empowerment » dans la relation entre certaines pratiques de gestion des ressources humaines et la mobilisation* », Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal, février 2010, [En ligne], [<http://www.archipel.uqam.ca/2928/1/M11378.pdf>].
- SOYARS, Maureen et Justin BRUSINO. « *Adaptation de l'article « Essentials of Engagement : Contributions, Connections, Growth »* », IC Formation, Training and Development, vol. 63, n° 3, p. 62-65, par Réal Sirois (conseiller), [En ligne], [<http://www.icformation.com/trucs/lectures.php?id=7&cat=>].

- TEASDALE, Chantal. « *Le feedback constructif* », Affaires RH, [En ligne], [http://www.affairesrh.ca/gestionnaires/solutions-gestion/fiche.aspx?p=247784].
- TEASDALE, Chantal. « *Le transfert des connaissances : c'est intelligent!* », Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, février 2006, [En ligne], [http://www.portailrh.org/votre\_emploi/fiche\_lapresse.aspx?p=262984].
- THERRIEN, Yves et Sylvie HUARD. « *Le transfert à la relève : le cauchemar des PME* », Le Soleil, février 2011, [En ligne], [http://www.lapresse.ca/le-soleil/affaires/actualite-economique/201102/08/01-4368277-le-transfert-a-la-releve-le-cauchemar-des-pme.php].
- THERRIEN, Yves. « *Nouveaux outils pour favoriser l'intégration des immigrants en entreprise* », Le Soleil, La Presse, avril 2011, [En ligne], [http://www.lapresse.ca/le-soleil/affaires/actualite-economique/201104/12/01-4389145-nouveaux-outils-pour-favoriser-lintegration-des-immigrants-en-entreprise.php].
- TOUSIGNANT, Pierre. « *La formation dans les PME : pour des stratégies de soutien respectueuses de leur spécificité* », L'Observatoire compétences-emplois, 2011, [En ligne], [http://www.oce.uqam.ca/les-bulletins/56-fopmestrategiesrespectueusespecificites.html?catid=12%3Abulletinmars2012].
- TOUSIGNANT, Pierre. « *La même chose autrement? De la différence entre PME et grandes entreprises en matière de formation* », Bulletin de l'observatoire compétences-emplois, vol. 2, n° 3, novembre 2011, [En ligne], [http://www.oce.uqam.ca/images/images/PDF/Decembre2011/pmebit.pdf].
- TRAHAN, Johanne. « *Les PME ont-elles les moyens de s'offrir des programmes de formation efficaces?* », Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, janvier 2009, [En ligne], [http://www.portailrh.org/expert/fiche.aspx?p=459936].
- UNIVERSITÉ DE MONCTON. « *ICRML : analyse des tendances migratoires au Québec entre 2001 et 2006* », [En ligne], [http://www.umoncton.ca/nouvelles/info.php?id=7406&campus\_selection=m] (mai 2010).





## **ANNEXE 1**

# **Grilles d'évaluation de rendement**

## Outil n° 18

### Grille phase 1 – Discussion et entente mutuelle/évaluation du rendement

IDENTIFICATION DE L'EMPLOYÉ(E)	
Nom & prénom de l'employé(e) :	Date :
Titre de l'employé(e) :	
Supérieur immédiat :	
QUELS SONT LES OBJECTIFS POUR L'ANNÉE À VENIR?	
AVEZ-VOUS DES BESOINS DE FORMATION PARTICULIERS?	
QUELS SONT VOS OBJECTIFS DE CARRIÈRE? (À COURT ET MOYEN TERMES)	
NOTES COMPLÉMENTAIRES	

\_\_\_\_\_  
Signature de l'employé(e)

\_\_\_\_\_  
Signature du supérieur immédiat

\* Remettre cette fiche dans le dossier de l'employé(e).

## Outil n° 19

### Grille phase 2 – Rencontre d'étape/évaluation du rendement

Identification de l'employé(e)	
Nom & prénom de l'employé(e) :	Date :
Titre de l'employé(e) :	
Supérieur immédiat :	
FORCES DE L'EMPLOYÉ(E)	ASPECTS À AMÉLIORER
ATTEINTE DES OBJECTIFS	
SOUTIEN SUPPLÉMENTAIRE À FOURNIR	
NOTES COMPLÉMENTAIRES	

\_\_\_\_\_  
Signature de l'employé(e)

\_\_\_\_\_  
Signature du supérieur immédiat

\* Remettre cette fiche dans le dossier de l'employé(e).

## Outil n° 20

### Grille phase 3 – Rencontre annuelle/évaluation du rendement

Identification de l'employé(e)	
Nom & prénom de l'employé(e) :	Date :
Titre de l'employé(e) :	
Supérieur immédiat :	

Légende (cochez la colonne appropriée)

++ = Très satisfaisant + = Satisfaisant +/- = Besoin d'amélioration - = Insatisfaisant Colonne N/A = Ne s'applique pas.

SAVOIR L'employé connaît les principales caractéristiques de l'organisation et possède les qualifications requises pour son poste.	Échelle de notation					Commentaires et observations
	++	+	+/-	-	N/A	
À déterminer selon les objectifs établis et les fonctions du poste de l'employé						

SAVOIR-ÊTRE L'employé démontre des aptitudes et affiche des comportements qui permettent d'entrer en relation avec les autres et de bien effectuer ses fonctions.	Échelle de notation					Commentaires et observations
	++	+	+/-	-	N/A	
À déterminer selon les objectifs établis et les fonctions du poste de l'employé						

SAVOIR-FAIRE L'employé possède les compétences techniques et les habiletés nécessaires à l'utilisation des outils et des méthodes d'exécution de son travail.	Échelle de notation					Commentaires et observations
	++	+	+/-	-	N/A	
À déterminer selon les objectifs établis et les fonctions du poste de l'employé						

FORCES DE L'EMPLOYÉ(E)	ASPECTS À AMÉLIORER
<b>ATTEINTE DES OBJECTIFS</b>	
<b>SOUTIEN SUPPLÉMENTAIRE À FOURNIR</b>	
<b>NOTES COMPLÉMENTAIRES</b>	

\_\_\_\_\_  
Signature de l'employé(e)

\_\_\_\_\_  
Signature du supérieur immédiat

\* Remettre cette fiche dans le dossier de l'employé(e).

Vous pouvez télécharger la version complète du Guide de gestion des ressources humaines et soumettre vos commentaires à l'adresse suivante :

[http://www.technocompetences.qc.ca/site/outils/guide\\_rh.php?numero=6&sm=sm\\_1&type=gestion](http://www.technocompetences.qc.ca/site/outils/guide_rh.php?numero=6&sm=sm_1&type=gestion)

Source : ©TECHNOCompétences

## ANNEXE 2

# Énumération des pratiques par thème

### IMAGE ET RÉPUTATION

- Avoir une réputation d'entreprise globale positive;
- Appliquer de bonnes pratiques de gestion;
- Faire preuve d'éthique dans les décisions;
- Considérer la qualité des efforts marketing;
- Faire la promotion d'informations en lien avec les caractéristiques distinctives de l'entreprise (culture organisationnelle);
- Faire en sorte que le chercheur d'emploi visé puisse s'identifier à l'image présentée;
- Mettre de l'avant la rentabilité, le succès, les bonnes performances générales et la responsabilité sociale;
- Vérifier sa réputation via Internet et les médias sociaux;
- Éviter de diffuser une image qui enrichit la réalité;
- Adhérer à des programmes de certification (ex : EmployeurRemarquable);
- Utiliser Internet : Google, LinkedIn, Facebook, Twitter, Topsy, Gouvernement, Rate my employer

### RECRUTEMENT

- Être proactif; aller au-devant;
- Faire du marketing RH, de la promotion;
- Adapter les moyens utilisés aux besoins recensés (profil/personnalité/compétences recherchés chez le candidat);
- Faire preuve d'innovation;
- Offrir des stages;
- Offrir des emplois d'été;
- Offrir des emplois temporaires;
- Faire des événements portes ouvertes;
- Faire des communiqués;
- Faire des conférences de presse;
- Publier des articles dans les magazines, conférences des dirigeants;
- Participer à des émissions de radio ou de télévision;
- Commanditer des événements (par exemple dans les écoles);
- Utiliser les journaux;
- Utiliser les panneaux d'autobus;
- Utiliser des panneaux publicitaires;

- Faire affaire avec des agences de chasseurs de tête;
- Utiliser les réseaux sociaux : Facebook, Twitter, LinkedIn, Humagine;
- Faire un Site Web d'entreprise avec une section carrières;
- Utiliser des moyens traditionnels : prise de CV, réseau de contact, etc.;
- Utiliser des agences de recrutement;
- Éviter de s'en tenir seulement aux moyens de recrutement traditionnels;
- Faire des efforts sur le recrutement à l'interne;
- Utiliser le Placement en ligne d'Emploi-Québec;

## **SÉLECTION**

- Considérer l'importance d'établir un profil juste;
- Tenir compte de l'adéquation personnalité, compétences et exigences de l'emploi;
- Structurer le processus, dont l'entrevue de sélection au préalable;
- Éviter les processus informels variant d'un candidat à un autre;
- Cibler ce que l'on recherche avant de débiter le processus;
- Utiliser l'outil Web IMT en ligne (Emploi-Québec);

## **ACCUEIL ET INTÉGRATION**

- Éviter de négliger cet aspect du processus de dotation en laissant l'employé à lui-même;
- Utiliser le pré-accueil en ligne;
- Se faire un plan d'accueil et d'intégration en quatre étapes<sup>32</sup>;
- Selon l'ORHRI<sup>33</sup> :
  - Créer un guide de survie comprenant toute l'information pertinente et nécessaire à la première journée, à la première semaine et au premier mois de travail;
  - Organiser une présentation, animée par le président ou un cadre supérieur, décrivant les objectifs d'affaires, les succès et les grandes orientations de l'organisation;
  - Offrir au nouvel employé quatre chèques-cadeaux de 25 \$ afin qu'il les remette à ses collègues qui l'auront le plus aidé durant sa période de formation;
  - Inviter une entreprise professionnelle d'animation (théâtrale ou musicale) pour animer la première session de formation d'un groupe de nouveaux employés;
  - Donner une liste des personnes-ressources que le nouvel employé peut consulter lorsqu'il se pose des questions;
  - Organiser une visite des différentes unités administratives et installations de l'entreprise;
  - Déterminer les besoins de formation particuliers du nouvel employé avant sa première journée et adapter le programme d'intégration en conséquence;
  - Créer une page dédiée aux questions des nouveaux employés dans l'intranet de l'entreprise;

<sup>32</sup> [http://www.portailrh.org/expertise/fiche\\_reference.aspx?f=19562](http://www.portailrh.org/expertise/fiche_reference.aspx?f=19562)

<sup>33</sup> <http://www.portailrh.org/expert/fiche.aspx?f=54173>

- Concevoir un glossaire simple sur le jargon utilisé à l'interne afin de faciliter la communication entre le nouvel employé et les employés d'expérience;
- Prendre le temps d'appeler ou de visiter l'employé afin de lui souhaiter la bienvenue;
- Envoyer un courriel à tous les employés de l'entreprise pour leur présenter leur nouveau collègue (y joindre une photographie peut être une bonne idée) ou placer une mention de bienvenue dans le site Internet ou dans l'intranet de l'entreprise;
- Donner au nouvel employé une « carte de rencontre » qu'il doit faire signer par toutes les personnes-ressources de l'entreprise durant sa première semaine de travail;
- Offrir à l'employé cinq coupons de « dîner gratuit » pour qu'il invite individuellement ses nouveaux collègues afin d'apprendre à les connaître;
- Attirer un parrain au nouvel employé durant la période de probation. Celui-ci aura la responsabilité de lui présenter les collègues, les restaurants à proximité de l'entreprise, les membres du comité social, etc.;
- Installer dans son espace de travail une bannière de bienvenue signée par le président et les nouveaux collègues;
- Prendre une photo d'équipe durant la première journée et la faire signer par tous;
- Offrir au nouvel employé un chèque-cadeau de restaurant pour deux personnes afin qu'il invite un de ses proches pour discuter de son expérience et de ses premières impressions;
- Faire parvenir à l'employé, ainsi qu'à sa famille, un cadeau, une carte ou des produits de l'entreprise afin qu'ils se sentent membres de l'équipe;
- Offrir un espace de stationnement « réservé au nouvel employé » durant la première semaine de travail;
- Utiliser le Guide d'accueil et d'intégration d'Emploi-Québec Montérégie  
<http://emploi.quebec.net/regions/monteregie/guideaccueil.asp>;

## **CULTURE ORGANISATIONNELLE**

- Faire un diagnostic : une analyse du tissu culturel;
- Définir clairement sa culture organisationnelle
- Accentuer la transmission de valeurs collectives et donner un sens au travail à travers la promotion de la mission, de la vision et des valeurs fondamentales (distribuer des dépliants, mettre des affiches, tenir des réunions, etc.);
- Aborder, décrire, expliquer la culture organisationnelle lors de la présentation de l'entreprise au nouvel employé;

## **COMMUNICATION ET PARTICIPATION**

- Utiliser la communication ouverte de haut en bas et de bas en haut<sup>34</sup>;
- Choisir le bon style de communication (courriel, papier, direct, etc.);
- Adapter son langage en fonction du public;
- Utiliser un style de communication claire, concis, précis et honnête;

---

<sup>34</sup> Communément appelée *communication bottom-up* dans la littérature sur le sujet.



- Impliquer les employés dans la prise de décision;
- Effectuer des suivis (vérifier l'atteinte des objectifs établis au plan de communication);
- Être réellement intéressé et ouvert aux suggestions, commentaires, etc., des employés;
- Considérer l'accessibilité aux canaux de communication (boîte de suggestions, etc.);
- Considérer l'utilisation de focus groups;
- Considérer l'utilisation de comités de travail;
- Considérer l'utilisation de réunions hebdomadaires;
- Considérer l'utilisation de boîtes de suggestions;
- Effectuer des réunions fréquentes avec les hauts dirigeants;
- Considérer l'utilisation de comités de direction élargis donnant lieu à des échanges d'information significatifs;
- Augmenter la fréquence des rencontres entre unités administratives pour améliorer la vision transversale que les employés ont de leur organisation;
- Écouter les idées des employés et utiliser l'expertise des plus expérimentés;
- Mettre à la disposition des employés des programmes d'expression;
- Considérer la publication d'un journal interne;
- Effectuer une rencontre annuelle de la direction avec les employés;
- Prendre le temps requis;
- Aller vers les employés au lieu d'attendre qu'ils viennent à vous;
- Éviter de manifester un comportement rigide laissant croire à un manque de temps/intérêt/ouverture pour la conversation;
- Utiliser les sondages;

## **CLIMAT DE TRAVAIL**

- Favoriser l'utilisation de compétences multiples;
- Donner l'occasion d'effectuer un processus complet;
- Donner un travail ayant une signification; un impact sur la vie/le travail des autres;
- Donner l'occasion à l'employé de planifier son propre travail;
- Rendre les ressources accessibles (équipements adéquats, technologies récentes et intéressantes, budgets nécessaires, temps, etc.);
- Stimuler les défis;
- Encourager la variété;
- Permettre une charge de travail raisonnablement exigeante;
- Accentuer le développement de l'employé en fonctionnant selon un mode d'apprentissage continu;
- Développer l'autonomie/marge discrétionnaire;
- Utiliser la reconnaissance (compétences et résultats);
- Apporter son soutien;
- Accentuer la contribution sociale;
- Développer des activités de perfectionnement;
- Mettre de l'avant les possibilités d'avancement;

- Rendre le travail utile;
- Identifier et communiquer des objectifs et attentes claires;
- Encourager l'esprit d'équipe (contacts, coopération, collaboration);
- Offrir un salaire suffisant;
- Offrir un degré de liberté adéquat;
- Prôner le respect dans le milieu de travail;
- Encourager la prise d'initiatives;
- Permettre l'évolution dans un environnement sain et sécuritaire;
- Soutenir le développement d'un sentiment d'autodétermination et la prise d'initiative;
- Incarner un modèle à suivre / faire preuve de charisme;
- Transmettre une vision claire;
- Agir de façon sincère;
- Offrir de la reconnaissance à ceux qui performant;
- Garder en tête le concept de justice organisationnelle;
- S'assurer de compétences de prise de décision adéquates du superviseur;
- Faire en sorte qu'il y ait des chances raisonnables d'être défendu par le superviseur;
- Reconnaître le potentiel;
- Aider l'employé à résoudre ses problèmes;
- Favoriser les échanges entre collègues (dîners collectifs, réunions, permettre la communication virtuelle entre employés, multiplier les occasions, encourager ces comportements en prônant par l'exemple, etc.);
- Offrir une sécurité d'emploi;
- Définir clairement les rôles de chacun;
- Promouvoir la santé;

## **GESTION DE LA DIVERSITÉ**

- Effectuer un diagnostic;
- Mettre l'emphase sur le collectivisme;
- Encourager les interactions;
- Promouvoir l'inclusivité;
- Manifester du respect;
- Éviter les jugements et les stéréotypes;
- Faire en sorte de ne pas abaisser les critères DE BASE pour un emploi;
- Éliminer la croyance selon laquelle la force physique représente une limite au recrutement des femmes (les avancées technologiques résultent en de nouveaux équipements);
- Veiller à l'engagement de la haute direction;
- Créer un comité de diversité;
- Sensibiliser les employés à la diversité (éducation/formation);
- Communiquer le changement à grande échelle;

- Faire des suivis fréquents (qualitatifs et quantitatifs);
- Donner l'exemple en faisant preuve d'ouverture;
- Utiliser la conciliation travail-famille;
- Mettre en place un comité (femmes);
- Offrir des stages aux personnes handicapées;
- Informer l'équipe de l'arrivée du travailleur ayant un handicap visible (après avoir obtenu l'accord de l'employé au préalable);
- S'assurer que l'espace de travail est convenable (par exemple, si le travailleur est en chaise roulante, il ne devrait pas y avoir d'obstacles);
- Utiliser le tutorat informel;
- Prendre le temps de discuter avec l'employé pour bien cerner ses besoins;
- Permettre les retraites progressives;
- Réserver une enveloppe budgétaire pour les adaptations;
- S'assurer de la collaboration et de l'implication des gestionnaires;
- Ajuster les processus de sélection sans pour autant diminuer les critères de base requis; le but est plutôt d'accommoder les personnes handicapées en fonction de leurs limitations;
- Faire preuve d'ouverture;
- Faire preuve d'empathie;
- Désigner des champions de la diversité;
- Élaborer une politique organisationnelle englobant la diversité culturelle;
- Élaborer un plan de communication interne;
- Être à l'écoute;
- Créer un comité consultatif composé d'employés ayant des handicaps;
- Cibler et former des employés clés à propos de l'intégration des travailleurs handicapés;
- Faire un suivi six mois après l'embauche (handicapés);
- Être à l'écoute;
- Éviter de trop en faire, le but est de mettre l'employé sur un pied d'égalité (handicapés);
- Faire une analyse diagnostic (recrutement, intégration, accès à la formation, conditions de travail, promotions);
- Développer un plan d'action basé sur les conclusions du diagnostic;
- Investir dans l'adaptation des équipements (pour les femmes);
- Mettre en place, en collaboration avec une ressource spécialisée en main-d'oeuvre féminine, un projet pilote de transfert de compétences;
- Utiliser des techniques d'aménagement du temps de travail (travailleurs expérimentés et handicapés);
- Combattre les stéréotypes traditionnels à l'égard des travailleurs âgés (inaptes à l'utilisation de TIC, peu productifs/flexibles/motivés, résistants aux changements, souvent absents, etc.) par une communication efficace;
- Créer un comité santé et sécurité qui tient compte des besoins de la main-d'oeuvre féminine;
- Collaborer, au besoin, avec une ressource en employabilité pour femmes afin d'assurer une intégration réussie;
- Offrir de la formation continue;

- Élaborer un plan d'accès à l'égalité et déployer d'importants efforts de communication pour bien le faire comprendre;
- Mettre en place des stratégies de recrutement visant les centres de formation professionnelle et technique et les comités sectoriels;
- Offrir des visites de votre entreprise par des groupes d'étudiants et de femmes en recherche d'emploi;
- Offrir un témoignage, lors d'une visite de votre entreprise, d'une travailleuse exerçant un emploi non traditionnel;
- Faire des kiosques lors de salons de l'emploi et présence au kiosque de travailleuses en costume de travail et prêtes à répondre à des questions;
- Élaborer des outils promotionnels représentant la mixité de la main-d'oeuvre sans division sexuelle des postes;
- Offrir des jumelages d'un jour à des étudiantes;
- Offrir des stages aux femmes;
- Offrir des emplois d'été à des femmes;
- Collaborer avec des organismes spécialisés en employabilité pour les femmes;
- Faire appel au CIME (coaching, accompagnement en transfert de compétences, formation en équipes mixtes, etc.);
- Annoncer sur [www.45plusjob.com](http://www.45plusjob.com);
- Faire mention d'une ouverture aux travailleurs âgés lors de composition d'offres d'emploi sur le site Emploi-Québec;
- Collaborer avec des organismes pour personnes handicapées (écoles, SEMO Mauricie, SISP, centres de réadaptation, etc.). L'Office des personnes handicapées du Québec (OPHQ) offre des services de consultation et d'accompagnement;
- Utiliser le placement en ligne – Volet International ([http://emploi quebec.net/publications/pdf/00\\_admin\\_guide\\_PEL\\_international\\_F-2428.pdf](http://emploi quebec.net/publications/pdf/00_admin_guide_PEL_international_F-2428.pdf));
- Utiliser la Trousse Diversité (<http://www.diversite.gouv.qc.ca/>);
- Offrir des cours de français en entreprise;
- Utiliser l'aide gouvernementale;

## **APPRÉCIATION DU RENDEMENT**

- Éviter les erreurs courantes :
  - Évaluer les performances à la fin d'un projet plutôt que tout au long du processus;
  - Comparer les employés les uns avec les autres;
  - Oublier que l'évaluation vise l'amélioration et non le blâme;
  - Penser que le formulaire d'évaluation est une application objective/impartiale;
  - Utiliser l'évaluation du rendement seulement pour déterminer les salaires;
  - Annuler ou reporter la rencontre d'évaluation;
  - Surprendre les employés au cours de l'évaluation;
  - Penser que tous les salariés, peu importe leur poste, devraient être évalués exactement de la même manière en utilisant les mêmes procédures;
  - Ne traiter que les symptômes et oublier de s'attarder aux causes profondes;

- Baser l'évaluation sur des perceptions ou des événements isolés;
- Faire allusion à la personnalité (à moins d'exceptions);
- Utiliser le feedback 360 degrés;
- Faire un suivi; récompenser;
- Donner la rétroaction le plus rapidement possible après l'évènement;
- Faire de la rétroaction constructive;
- Encourager les échanges avec l'employé en cours d'évaluation;
- Débuter avec du positif, dire le négatif, puis terminer sur une note positive;
- Se servir du degré de réalisation du mandat confié au départ comme base pour l'évaluation de la performance de l'employé;
- Repérer et prendre en compte les contraintes éventuelles avant, pendant et après l'évaluation;
- Considérer que le formulaire d'évaluation est un instrument de gestion servant de guide aux usagers dans l'amélioration continue de la performance;
- Baser les suites de l'évaluation sur une analyse exhaustive des facteurs à l'origine de la performance;
- Appuyer l'évaluation en faisant en sorte que les dirigeants soient eux-mêmes évalués;
- Considérer l'évaluation comme un outil privilégié pour faciliter la mise en oeuvre de la stratégie de l'entreprise;
- Élaborer et divulguer des mandats clairs et exigeants pour les individus et les groupes;
- Considérer que le superviseur et les employés sont des partenaires;
- Considérer le mode d'évaluation comme un outil de gestion conçu pour et par les usagers avec l'appui des professionnels en ressources humaines;
- Garder en tête que l'évaluation est un processus continu de clarification des attentes, de soutien, de suivi et de développement;
- Faire en sorte que l'employé dispose d'une rétroaction exhaustive de sources diversifiées ayant chacune leur perspective;
- Considérer que le superviseur est un coach qui mobilise et épaulé chaque employé et son équipe en vue d'une performance optimale;
- Considérer que le superviseur est un coach qui confronte les employés problèmes et qui reconnaît les contributions de façon tangible et intangible;
- Éviter d'utiliser des approches punitives;
- Éviter de fixer des objectifs irréalistes;
- Utiliser la solution complète de processus d'évaluation du rendement mise à votre disposition par l'Ordre des CRHA pour la mise en place d'un processus structuré et adéquat<sup>35</sup>;

## **FORMATION ET DÉVELOPPEMENT**

- Utiliser la GPEC;
- Utiliser la formation en classe;
- Utiliser la formation en ligne;
- Utiliser l'entraînement à la tâche;

---

<sup>35</sup> [http://www.portailrh.org/expertise/fiche\\_reference.aspx?f=19801](http://www.portailrh.org/expertise/fiche_reference.aspx?f=19801)

- Utiliser le mentorat;
- Utiliser le tutorat;
- Utiliser l'accompagnement (coaching);
- Utiliser le groupe de codéveloppement;
- Utiliser la mutuelle de formation;
- Considérer l'utilité de la formation;
- Documenter les connaissances;
- Utiliser la communauté de pratique;
- Utiliser la technologie;
- Planifier la succession;
- Encourager les initiatives;
- Dresser un inventaire des ressources en capital intellectuel;
- Déterminer les vulnérabilités (départs à la retraite);
- Réengager les retraités (temps partiel, etc.);
- Former les mentors et les coachs;
- Identifier le besoin réel de formation;
- Établir un contexte propice;
- Définir des objectifs mesurables;
- Spécifier les résultats souhaités;
- Faire de la formation personnalisée/adaptée;
- Cerner les besoins de formation à l'aide de la communication superviseur-employé;
- Prioriser les candidats autonomes (formation en équipe);
- Utiliser des mentors qui supportent l'autonomie (équipe);
- Favoriser un climat d'équipe permettant l'autodétermination;
- Faire de la gestion des compétences;
- Adapter les compétences à travers le temps selon les changements (technologiques, etc.);
- Considérer la motivation de l'employé à suivre une formation;
- Faire preuve de respect;
- Faire un suivi;
- Évaluer le retour sur investissement;
- Utiliser le Management Prospectif des Métiers (MPM);
- Investir le 1 % et plus prévu par la Loi sur les compétences;
- Faire de la reconnaissance des acquis;

## **CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE-ÉCOLE**

- Faire un diagnostic;
- Être à l'écoute;
- Utiliser la communication fréquente, ouverte et transparente;
- Mobiliser les employés autour de la démarche (communiqués, discours, etc.);

- Être cohérent dans son discours par rapport aux actions apportées;
- Sensibiliser les employés;
- Offrir un soutien de la part des directeurs et des superviseurs;
- Mettre en place une culture appuyant l'équilibre travail-famille-études;
- Faire preuve de flexibilité;
- Considérer des mesures personnalisées à la réalité de l'organisation et des employés;
- Effectuer un suivi à l'aide d'une collecte d'informations (rétroaction);
- Vérifier l'adéquation entre les besoins et les mesures proposées;
- Mettre en place des indicateurs de rendement sur investissement (satisfaction des employés, taux de roulement, etc.);
- Offrir des mesures d'aménagement du temps de travail :
  - Télétravail/travail à domicile;
  - Horaire variable;
  - Semaine de travail comprimée volontaire;
  - Réduction du temps de travail;
  - Horaire spécial pour la période estivale;
  - Partage de temps partiels;
  - Accumulation d'heures pour usage futur/heures annualisées;
- Offrir des congés et avantages sociaux :
  - Banque de congés personnels;
  - Congés à traitement différé;
  - Congés sabbatiques;
  - Régimes complémentaires de congés parentaux;
  - Congés mobiles;
  - Soutien partiel des coûts de service de garde;
  - Soutien partiel des coûts d'inscription à des centres sportifs/activités récréatives;
  - Congés payés pour assumer des responsabilités d'ordre familiales/parentales;
  - Paiement de frais relatifs aux études;
  - Services de conciergerie;
  - Service de garde en milieu de travail;
  - Régimes de retraite progressive;
- Offrir des services aux employés :
  - Programmes d'aide aux employés (PAE);
  - Services d'information et de référence;
  - Journée de la famille;
  - Services alimentaires;
  - Services à domicile;
  - Transport;
- Prendre connaissance de la norme BNO 9700-820 (2010), certification conciliation travail-famille<sup>36</sup>;

---

<sup>36</sup> <http://femmes.ftq.gc.ca/librairies/sfv/telecharger.php?fichier=894>;

## RÉMUNÉRATION GLOBALE

- Faire preuve d'équité en milieu de travail;
- Faire preuve d'équité interne;
- Faire preuve d'équité externe;
- Diffuser de l'information à propos des différents programmes offerts;
- Adapter ses solutions de rémunération aux besoins de ses employés;
- Considérer les régimes individuels de rémunération incitative :
  - Prime de rendement;
  - Rémunération à la commission;
  - Rémunération à la pièce;
- Considérer les régimes collectifs de rémunération incitative :
  - Primes d'équipes;
  - Participation aux bénéfices;
  - Partage des gains de productivité;
  - Actionnariat :
- Bien cerner si l'on doit utiliser un régime collectif ou individuel;
- Considérer la rémunération indirecte :
  - RCR à cotisation déterminée (traditionnel ou simplifié);
  - REER;
  - RPDB;
  - Régime à prestations déterminées traditionnel;
  - RRI;
  - RRFS;
  - Retraites progressives;
  - Régime d'assurance médicaments;
  - Régime d'intéressement;
  - Régime de soins pour la vue;
  - Régime dentaire;
  - Régime d'assurance en cas de mort accidentelle ou de mutilation par accident;
  - Protections collectives en cas de décès, de maladie ou d'accident;
  - Programme de remboursement des frais de scolarité;
  - Perfectionnement professionnel;
  - Assistance voyage;
  - Avance de salaire;
  - Assurance invalidité courte/longue durée;
  - Assurance vie;
  - Assurance médicaments;
  - Avantages sociaux mentionnés dans la section Conciliation travail-famille;
  - Reconnaissance (à travers des comportements, des symboles honorifiques, la communication et la visibilité);
  - Régimes de base améliorés (à la carte);
  - Régimes modulaires (à la carte);
  - Augmentations selon l'ancienneté;



- Prestations d'adoption;
- Augmentations du salaire de base (générales ou individualisées);
- Aide au logement;
- Frais de transport;
- Restaurants;
- Relevés de rémunération globale;
- Primes d'éloignement.







**MAIN-D'ŒUVRE**

**COMPÉTENCES**

**PRODUCTIVITÉ**

**RELÈVE**

**CONSEILS**