

FIDÉLISER SA MAIN-D'ŒUVRE

qualifiée



Attirer et embaucher les meilleurs talents

Intégrer les nouveaux employés

Opter pour la conciliation-travail-vie

Oser les équipes mixtes

**PLACE À
L'EMPLOI**
LONGUEUIL | RIVE-SUD

Options
sans limite
de la Rive-Sud

OPTION
FEMMES

cyme
CENTRE D'INTÉGRATION
AU MARCHÉ DE L'EMPLOI

FIDÉLISER SA MAIN-D'ŒUVRE QUALIFIÉE

La roue de la fidélisation de la main-d'œuvre qualifiée

MOBILISER

Créer les conditions gagnantes pour favoriser l'implication du personnel

ATTIRER

Promouvoir une image positive de l'entreprise

DÉVELOPPER

Exploiter le potentiel des équipes de travail

EMBAUCHER

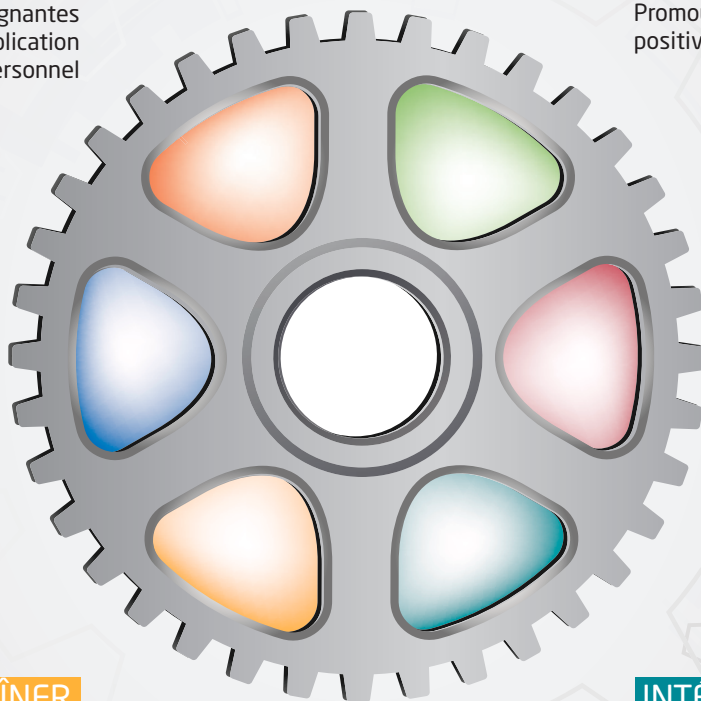
Sélectionner les meilleurs candidats

ENTRAÎNER

Superviser le personnel et transmettre le savoir-faire

INTÉGRER

Accueillir et encadrer la main-d'œuvre



Un outil pour attirer, recruter, embaucher et retenir votre main-d'œuvre qualifiée



Une initiative de :

PLACE à l'emploi (anciennement PLACE Rive-Sud)

125, boul. Sainte-Foy, 3^e étage, Longueuil (Québec) J4J 1W7



Grâce à la participation financière de :

Emploi-Québec Montérégie

Conférence régionale des élus de Longueuil

Conférence régionale des élus Montérégie-Est

Conférence régionale des élus du Haut-St-Laurent

Secrétariat à la condition féminine

Forum Jeunesse Longueuil



Comité de coordination :

Marie-Josée Côté

Caroline Gagnon

Comité de lecture et de correction :

Reine Cossette

Sylvie Morin



Révision :

Sylvie Morin

Conception graphique :

Sébastien Bourassa

Photos :

Magalie Dagenais et
membres de l'équipe du
RMONT



Impression :

Imprimerie Miracle inc.

Remerciements

PLACE à l'emploi remercie Sylvie Paradis qui a conçu et développé la première édition de ce guide. Nos remerciements à Caroline Gagnon et Magalie Carrier-Roy qui ont rendu possible la mise à jour et le développement de la deuxième édition de ce guide.

Merci également à tous les membres du personnel de PLACE à l'emploi qui, par leur engagement et leur professionnalisme, ont grandement inspiré les différents concepts abordés dans cet ouvrage.

Finalement, un grand merci aux membres du Regroupement montréalais des organismes non traditionnels de la Montérégie (RMONT) qui nous ont appuyés tout au long du développement de cet outil.



Table des matières

Introduction.....	8
Tracez votre propre roue.....	9
La roue de la fidélisation	11
Qu'indique votre roue personnalisée?	12
ATTIRER	13
Créez votre marque employeur.....	14
Faites-vous voir en tout temps	15
Devenez un employeur de choix	16
Misez sur la conciliation	17
La conciliation dans l'école : c'est possible!	18
EMBAUCHER.....	19
Soyez visionnaire -	
Réfléchissez à vos besoins réels	20
Planifiez votre processus de sélection	21
Utilisez une stratégie d'affichage adéquate	21
Sélectionnez le bon candidat.....	22
N'oubliez pas votre image de marque	22
INTÉGRER	23
Structurez votre processus d'intégration.....	24
Clarifiez vos attentes	25
Préparez le terrain lors de l'embauche d'une employée dans une équipe majoritairement masculine	26
ATTENTION, à ne pas oublier.....	26

Table des matières

ENTRAÎNER.....	27
Planifiez le processus d'entraînement.....	28
Adaptez l'environnement de travail.....	28
Impliquez les employés.....	29
Soyez patient et soutenez le nouvel employé	29
Retourner aux études : pas le même enjeu pour tous.....	30
DÉVELOPPER.....	31
Offrez de bonnes conditions de travail	32
Motivez vos employés	32
Participez au développement des compétences de vos employés	33
Les compétences des Hommes et des Femmes : pas si différentes que cela	34
MOBILISER.....	35
Impliquez vos employés	36
Communiquez	36
Mettez en place des politiques mobilisatrices.....	37
Soyez reconnaissant	37
Conclusion.....	39
Organismes	40



Introduction

Actuellement, quel est le défi majeur en gestion des ressources humaines, en particulier pour les petites et moyennes entreprises? Embaucher et retenir les talents. Les médias et les analystes du marché du travail sonnent l'alarme à ce propos: pénurie de main-d'œuvre, vieillissement de la population active, difficulté de rétention, etc. Dans le tourbillon de leur quotidien, plusieurs organisations peinent à suivre le courant et accusent des pertes de temps, d'expertise et d'argent. Pourtant, des pistes de solutions simples et efficaces sont accessibles aux organisations, notamment par l'embauche de main-d'œuvre féminine dans les équipes majoritairement masculines.

Une roue pour contrer le roulement du personnel? Pourquoi pas! Nous vous invitons à poser un regard global sur vos pratiques en suivant le parcours d'une nouvelle recrue au sein de votre organisation. Cette mise en perspective permettra d'identifier les forces qui vous propulsent et les lacunes qui vous freinent. Comme vous êtes le spécialiste de votre entreprise, vous serez en mesure de choisir les engagements qui vous conviennent et de passer à l'action rapidement.

La fidélisation de la main-d'œuvre est un travail continu qui se construit tout au long du cheminement professionnel de chacun. Les efforts de rétention commencent dès le processus de dotation incluant l'attraction et la sélection des candidats, mais également leur intégration, leur entraînement, leur développement ainsi que leur mobilisation. Ce guide, éclairé par le point de vue de centaines de travailleuses et de travailleurs et leurs employeurs, a été élaboré afin que chacune des étapes puisse vous aider à fidéliser votre main-d'œuvre qualifiée.

Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, les entreprises doivent parfois bousculer les idées reçues, faire preuve de créativité et élargir leurs horizons pour intégrer de nouvelles pratiques. À cet égard, l'emploi de personnel féminin dans des professions et des métiers majoritairement masculins peut constituer un atout de taille pour les entreprises innovantes.

N'hésitez pas à vous inspirer des pistes de solutions incluses dans ce guide qui présente, entre autres, des avenues favorisant la diversification dans les équipes de travail comme gage d'attraction et de rétention des talents.

L'utilisation du genre masculin a été adoptée afin de faciliter la lecture et n'a aucune intention discriminatoire

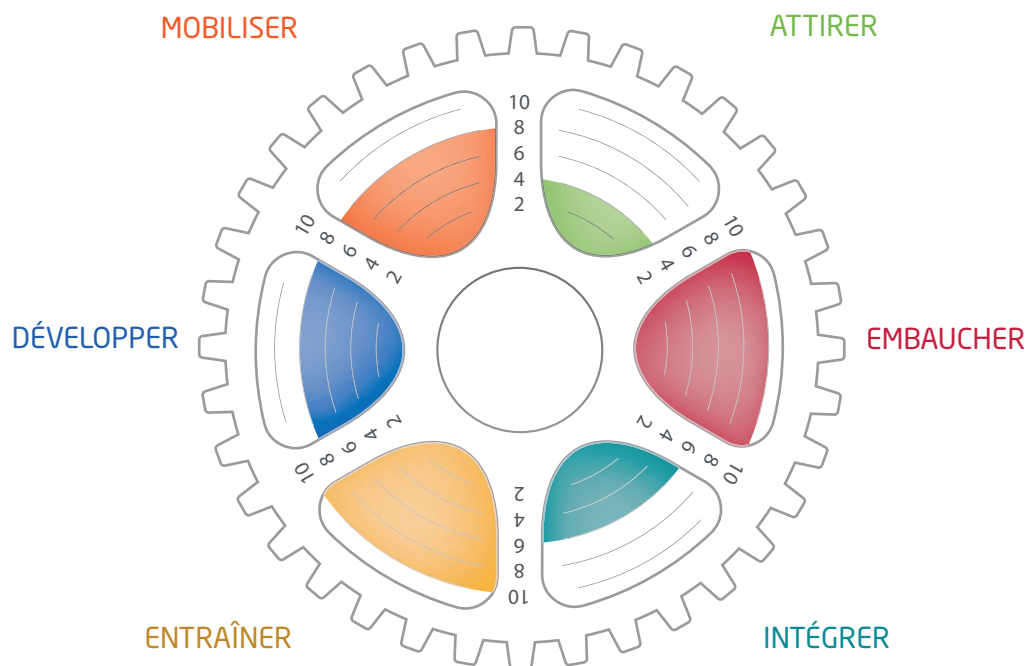


Tracez votre propre roue

Pour chacune des parties de la roue (attirer, embaucher, intégrer, entraîner, développer et mobiliser), évaluez l'indice de satisfaction de votre organisation, 10 étant la note la plus satisfaisante.

Pour ce faire, répondez aux questions pour chacun des éléments qui sont présentés dans la section suivante. Ils vous aideront à déterminer votre indice de satisfaction et à vous positionner.

Tracez un nouvel arc de cercle pour chaque section de la roue, selon votre indice de satisfaction. Ensuite, reliez les six arcs de cercle entre eux et découvrez votre roue personnalisée, comme dans l'exemple suivant.



Pour qu'une roue tourne sans friction, elle doit être ronde, non? Une roue bien équilibrée devrait être formée d'arcs de cercle bien enlignés. Lorsque vous regardez votre roue personnalisée, pouvez-vous affirmer qu'elle est bien équilibrée?



Attirer

Quelle image projetez-vous?

Comment sont accueillis les candidats qui recherchent des renseignements?

Quelles sont les stratégies mises en place pour attirer les personnes ciblées?

Comment est perçue l'idée de la mixité?

Comment en faites-vous la promotion?

Entraîner

De quelle façon se passe votre processus de formation?

Comment les nouvelles recrues assimilent-elles les étapes nécessaires à l'exécution de leurs tâches?

Comment le niveau de productivité et de qualité du travail est-il mesuré?

De quelle façon le suivi des savoir-faire est-il assuré?

Embaucher

De quelle façon est utilisée votre banque de candidats?

Quelles méthodes utilisez-vous pour sélectionner? Sont-elles adéquates?

Quels sont les types de candidats recherchés?

Quels sont les critères de satisfaction à l'égard des personnes sélectionnées?

Développer

Vos meilleurs employés sont toujours là ?
Que recherchent-ils?

Comment sont gérées les demandes touchant à la conciliation avec la vie personnelle?

De quelle façon développez-vous les compétences en tenant compte des forces de chacun?

Comment est mesuré le niveau de satisfaction de vos équipes?

Intégrer

Comment se déroule généralement la période d'intégration dans votre organisation?

Comment préparez-vous votre milieu à la mixité?

Comment est transmise l'information sur le fonctionnement de l'organisation?

Dans quelle mesure les attentes et les valeurs sont-elles transmises clairement aux nouvelles recrues?

Par quel moyen le suivi de l'intégration des recrues est-il assuré?

Mobiliser

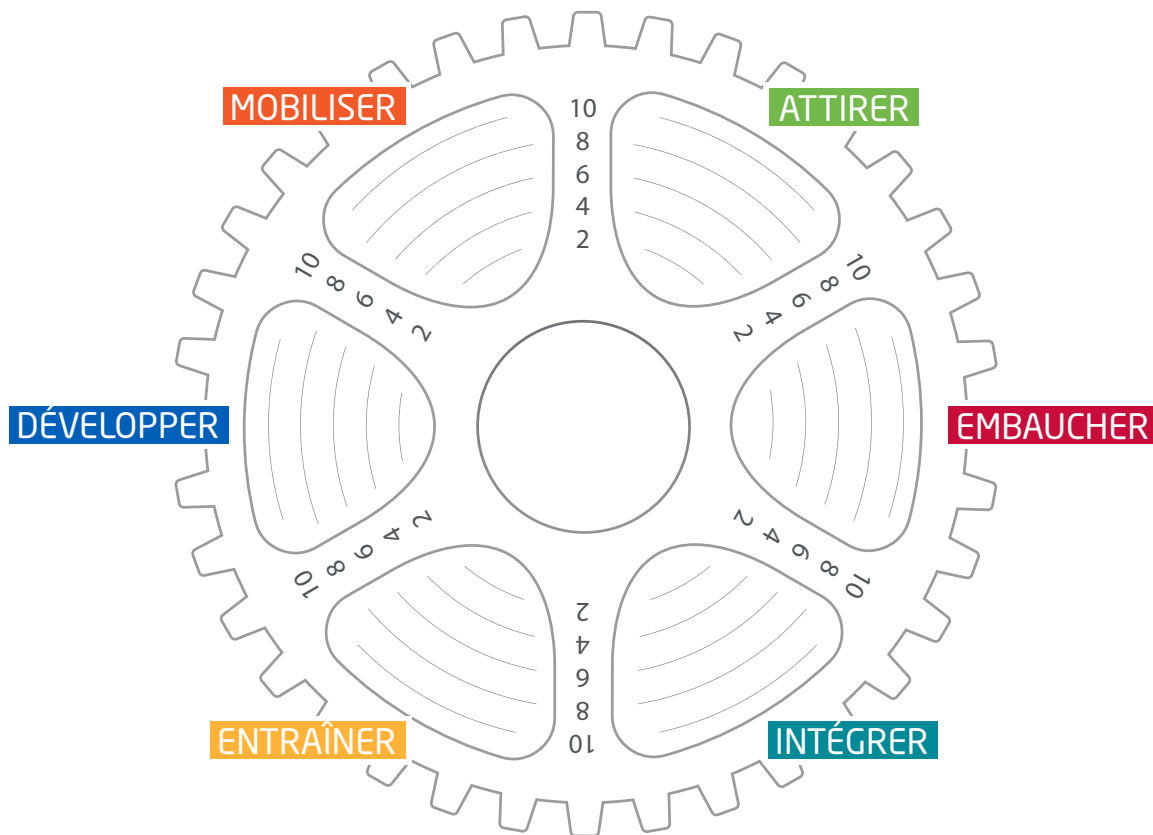
Quel qualificatif décrit le mieux le climat qui règne actuellement?

Dans quelles circonstances recevez-vous les nouvelles idées?

De quelle façon la vision organisationnelle est-elle communiquée?

Quel qualificatif décrit le mieux les relations entre les membres des différentes équipes?

La roue de la fidélisation

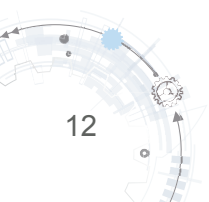


La roue de la fidélisation de la main-d'œuvre qualifiée est inspirée de la Roue de la vie de l'Institut IDC de Genève

Qu'indique votre roue personnalisée?

Une fois vos indices de satisfaction identifiés et votre roue personnelle tracée, prenez le temps de répondre à chacune des questions suivantes:

- Quand vous observez votre roue, quelle impression en avez-vous? Quel est votre premier constat?
- Quelles sont les forces au niveau de vos pratiques et quels sont les défis à relever?
- Sur quels éléments souhaitez-vous mettre de l'énergie en particulier? Qu'avez-vous déjà en main pour améliorer votre indice? De quelles ressources supplémentaires avez-vous besoin?
- Quels sont les avantages à améliorer ces éléments? Qu'est-ce que cela vous apportera de plus?
- Quels seront les bénéfices pour votre organisation? Et pour vos ressources?
- Quels seront les signes observables qui vous indiqueront que votre niveau de satisfaction s'est amélioré?
- Quel engagement êtes-vous disposé à prendre aujourd'hui pour améliorer votre niveau de satisfaction pour chacun des cadrans de la roue?
- À quoi devrait ressembler votre roue optimale? Prenez le temps de tracer la roue que vous souhaiteriez obtenir. Ce guide vous aidera à y parvenir.
- Vous trouverez à la fin de ce guide une roue à tracer. Faites-en autant de copies que nécessaire.



ATTIRER

des talents grâce à votre image

« Je veux offrir mes services à cette entreprise, je serais fière d'y travailler »



À travers vos annonces publicitaires, votre logo, les produits ou services offerts, le discours des membres de votre personnel, actuels ou anciens, ou vos offres d'emploi : une image de votre organisation est projetée. En effet, lorsque vous recevez le CV d'une personne qualifiée, celle-ci s'est renseignée sur votre entreprise: elle a visité votre site Internet et analysé vos offres d'emploi. Déjà, une première impression de votre milieu s'est formée dans son esprit. La réputation de l'entreprise et son processus de recrutement sont étroitement liés. Dans un monde où l'information est rapide et accessible, la main-d'œuvre qualifiée a développé un sens critique et gagne à être séduite.

De plus en plus d'organisations améliorent leur image de marque pour se distinguer. Quelle image votre organisation projette-t-elle dans le milieu? Préconisez-vous l'intégration de femmes dans des métiers traditionnellement masculins? En plus d'avoir une image de marque concurrentielle, il faut être en mesure de bien la diffuser. Les différentes stratégies d'affichage ou activités de visibilité assurent cette diffusion.

Dans votre organisation, par quels moyens tentez-vous de rejoindre les candidats potentiels? Quels sont les médias utilisés pour diffuser l'image de votre organisation? De plus en plus, les milieux innovent dans la façon de rejoindre les candidats, que ce soit par l'utilisation des réseaux sociaux ou des nouvelles technologies, par exemple. Faites-vous preuve d'innovation dans vos stratégies d'affichage? Si vous avez la volonté de recevoir plus de candidatures, faites preuve d'audace et adaptez vos messages et leurs modes de diffusion aux spécificités de cette clientèle.



Créez votre marque employeur

Créer une marque employeur permet de transmettre la culture organisationnelle au-delà des murs de l'organisation. C'est en déterminant les valeurs qui colorent vos pratiques de gestion et en faisant leur promotion que vous permettrez aux futurs candidats de se construire une image fidèle de votre organisation. Par conséquent, vous serez en mesure d'attirer des candidats qui vous ressemblent et qui auront envie de contribuer à votre succès.

COMME SI VOUS DÉMARRIEZ VOTRE ENTREPRISE : FAITES VOS RECHERCHES

- Vos meilleurs employés actuels ressemblent à ceux que vous souhaitez approcher, quelles sont leurs préoccupations, leurs avantages. Quelle est leur vision de vos avantages compétitifs?
- Quel regard porte les candidats sur votre organisation, sur vos services ou produits offerts?
- Qui souhaitez-vous attirer comme candidats?
- Sachant qu'au Québec, l'égalité est une valeur fondamentale, rejoignez-vous toutes les catégories de candidats?

DÉVELOPPER VOTRE MARQUE EMPLOYEUR VOUS PERMETTRA D'ÉTABLIR VOTRE FIL CONDUCTEUR EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES

- En une phrase, que souhaitez-vous que les chercheurs d'emploi retiennent de votre entreprise?
- Comment pouvez-vous appuyer votre message (témoignages, promesses, engagements)?

Faites-vous voir en tout temps

La promotion de votre marque employeur est l'une des étapes les plus importantes pour attirer de bons candidats. Pour ce faire, vous devez utiliser tous les médias à votre disposition (publicités, réseautage, sites Internet, médias sociaux).

IMPLIQUEZ VOS EMPLOYÉS POUR QU'ILS DEVIENNENT DES AMBASSADEURS DE VOTRE MARQUE EMPLOYEUR

- Avez-vous communiqué votre démarche à vos équipes?
- Avez-vous créé un engagement de collaboration qui guide vos employés dans ce qui est attendu?
- Avez-vous pensé à souligner les bons coups et les engagements de vos employés dans la communauté et dans l'entreprise?

FAITES RAYONNER VOTRE MARQUE EMPLOYEUR DANS LA COMMUNAUTÉ

- Où affichez-vous votre marque employeur?
- Êtes-vous en contact avec des institutions d'enseignement qui offrent les programmes liés à votre secteur?
- Comment mettez-vous votre entreprise de l'avant dans les médias sociaux?
- Êtes-vous présent dans votre communauté par le biais de commandites sportives, culturelles, d'événements spéciaux, par votre participation à des comités municipaux, locaux ou autres?
- Faites-vous appel aux organismes d'aide à l'emploi et à l'orientation de votre territoire? Ces derniers pourraient avoir les candidats recherchés parmi leur clientèle.

Devenez un employeur de choix

Pour attirer un bassin important de candidats, les organisations se doivent d'être concurrentielles en ce qui a trait aux conditions qu'elles offrent. Celles-ci jouent un rôle important dans l'attraction des candidats. Il est donc important, en tant que gestionnaire, que vous preniez le temps de comparer les conditions que vous offrez à celles de vos concurrents.



DÉTERMINEZ QUI VOUS SOUHAITEZ ÊTRE COMME EMPLOYEUR

- Savez-vous quel type de candidats vous désirez attirer?
- Avez-vous défini ce que vous souhaitiez offrir comme cadre professionnel?

ADOPTEZ DE BONNES PRATIQUES

- Exprimez-vous directement votre ouverture à la mixité afin de rejoindre un maximum de candidats intéressants?
- Comment recevez-vous les candidats qui demandent de l'information sur votre organisation? Leur donnez-vous une pochette d'information? Comment vos documents mettent-ils de l'avant votre marque employeur?
- Avez-vous des liens avec les organismes d'aide à l'emploi et à l'orientation? Il en existe plusieurs sur votre territoire et ils sont un incontournable pour rejoindre rapidement les candidats.
- Avez-vous des ouvertures à temps partiel pour recevoir des étudiants qui, en finissant leur formation, pourrait intégrer vos équipes?
- Acceptez-vous les visites, les stages d'exploration professionnelle et les stages pour les finissants?

Misez sur la conciliation

La conciliation travail-famille et travail-vie personnelle est un concept qui prend de plus en plus d'importance aux yeux des travailleurs. Les nouvelles générations X et Y en font même leur priorité, ce qui constitue un atout majeur pour les entreprises qui en font la promotion. Cependant, il ne suffit pas simplement d'afficher vos couleurs en la matière mais de mettre en place des mesures concrètes et précises de conciliation. D'ailleurs, l'attitude du gestionnaire joue un rôle important dans la perception des employés quant aux possibilités offertes d'accommodements dans votre entreprise. Il est donc important de sensibiliser votre gestionnaire à ce sujet et de s'assurer qu'il se montre compréhensif aux aléas de la vie ainsi qu'aux exigences familiales ou personnelles. Assurez-vous que les réunions n'aient pas toujours lieu le soir, que les gestionnaires soient compréhensifs aux retards ou absences reliées aux exigences familiales, etc.

SAVEZ-VOUS QUELS EFFETS CELA PEUT AVOIR SUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE?

- Connaissez-vous les avantages de mettre en place des mesures de conciliation?
- Avez-vous évalué ce que vous offrez déjà?
- Avez-vous exploré des éléments nouveaux (petits ou grands, coûteux ou non) que vous pourriez ajouter à vos avantages actuels?
- Faites connaître votre ouverture à la conciliation en annonçant vos intentions et en participant aux projets locaux liés à ce thème.

La conciliation dans l'école : c'est possible!

De vastes campagnes de sensibilisation visant les employeurs ont cours, les incitant à l'importance de permettre une meilleure conciliation travail-vie. Toutefois, qu'en est-il des écoles, des centres de formation professionnelle, des cégeps et des universités? Suivent-ils le pas en offrant des assouplissements en conciliation études-famille?

Il est clair que si une institution choisissait de franchir le pas et d'investir dans la conciliation, elle pourrait certainement devenir un choix incontournable pour une clientèle à la recherche d'un milieu scolaire sain, innovant mais surtout à l'écoute des besoins spécifiques des adultes qui font un retour en formation.

Voici des exemples concrets pouvant être mis en place pour aider les étudiants :

Lors de la rentrée scolaire, offrir une flexibilité dans l'horaire des cours pour permettre aux étudiants de rencontrer les enseignants de leurs enfants.

Lors d'une activité scolaire importante (Fête de fin d'année, plan d'intervention, rencontre avec un enseignant), autoriser l'absence pour permettre aux étudiants de soutenir la réussite et l'effort de leur enfant.

Arrimer les journées pédagogiques des institutions scolaires avec celles des écoles primaires du territoire pour faciliter l'organisation familiale des parents en formation.

Permettre l'utilisation de congés pour obligations parentales dans les politiques scolaires.

Offrir des services sur place en fonction des besoins des parents (aide-alimentaire, sports, échange de livres, repas préparés d'avance)

Autres idées : _____

EMBAUCHER

les meilleurs candidats

« J'aime travailler dans cette entreprise car mes compétences sont reconnues et les défis proposés sont stimulants »



Selon Richard Blanchet, président-directeur général de STIQ, une association multisectorielle d'entreprises québécoises, le recrutement constitue un problème pour 74 % des responsables de la gestion du personnel. En effet, sélectionner la bonne personne pour le bon poste ou sur le bon projet est un défi qui exige une somme d'énergie et de temps considérable. C'est pourquoi il est primordial de se doter d'un processus de sélection efficace pour choisir le bon candidat.

Avez-vous déjà examiné de près votre processus de recrutement? Quels sont vos méthodes et vos critères d'embauche? Sont-ils toujours adéquats? Sont-ils, par exemple, adaptés aux particularités de la main-d'œuvre féminine?

Tout au long du processus, vous devez prendre soin de projeter une bonne image de votre compagnie auprès des postulants et des futurs employés. Un processus de recrutement qui a l'air bâclé risque d'en refroidir plus d'un et de nuire considérablement à vos efforts de recrutement. N'oubliez pas, dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, où l'offre dépasse la demande, les bons candidats peuvent se permettre d'être plus exigeants envers les employeurs.



Soyez visionnaire - Réfléchissez à vos besoins réels

La planification des ressources humaines permet d'assurer que l'entreprise a le nombre d'employés nécessaires et qu'ils ont les compétences adéquates pour que l'organisation puisse atteindre ses objectifs de production et de services. Ces méthodes permettent d'éviter les pénuries et les surplus de main-d'œuvre en maximisant ou en transformant l'utilisation des ressources humaines. Ce processus est complexe puisqu'il est influencé par une multitude de facteurs.

AVEZ-VOUS FAIT UNE PLANIFICATION DE VOS RESSOURCES HUMAINES?

- Connaissez-vous bien l'évolution de votre secteur économique?
- Avez-vous le portrait de votre main d'œuvre actuelle?
- Connaissez-vous vos besoins à court, moyen et long terme?
- Avez-vous un plan stratégique d'action en lien avec vos ressources humaines?

Planifiez votre processus de sélection

- Savez-vous quels sont réellement vos besoins sur ce poste sans vous baser nécessairement sur le profil de celui qui avait ce poste auparavant?
- La description de poste ou le profil de compétence recherché est-il à jour?
- Vous préparez-vous en élaborant une grille de sélection?

Utilisez une stratégie d'affichage adéquate

Dans un marché de pénurie de main-d'œuvre, il n'est pas suffisant de varier les méthodes de recrutement pour attirer un bassin important de candidatures. Pour attirer les meilleurs candidats, il faut user de créativité pour se démarquer et les intéresser. C'est pourquoi il est très important, avant même de penser à créer l'annonce, de bien identifier le public que vous souhaitez cibler.

- Votre annonce d'emploi est-elle attirante?
- Est-elle publiée aux endroits qui vous permettront de rejoindre les meilleurs candidats? Avez-vous des liens avec les organismes d'employabilité? Utilisez-vous les médias sociaux?
- Et si, au lieu de trouver parmi les chercheurs d'emploi, vous trouviez parmi ceux qui sont en emploi.

Sélectionnez le bon candidat

- Quelle image projetez-vous auprès de celui qui vous fait parvenir son CV?
- Comment organisez-vous le tri des CV? Avez-vous tendance à retirer d'emblée les CV de candidats atypiques (Femmes dans les métiers majoritairement masculins, noms issus d'une autre culture, personnes ayant des périodes d'inactivité)?
- Comment se passera le processus de sélection : entretiens téléphoniques de sélection, une ou deux entrevues?
- Faites-vous passer des tests de sélection? Savez-vous que les organismes spécialisés dans le développement de la main d'œuvre peuvent, à peu de frais, vous aider dans la passation de tests de sélection et le choix d'une candidature?
- Allez-vous chercher les références d'anciens employeurs? Avez-vous des questions précises et prêtes lorsque vous les appelez?
- Comment prenez-vous les décisions finales? Allez-vous chercher d'autres avis?

N'oubliez pas votre image de marque

- Faites-vous un suivi aux candidats non retenus? Quel message diffusent-ils auprès des autres chercheurs d'emploi de votre secteur? Avez-vous pensé qu'ils pourraient devenir les ambassadeurs de votre marque, même s'ils ne sont pas choisis?
- Demandez-vous l'autorisation à certains candidats de conserver leur CV?
- Après votre discussion avec le candidat choisi, avez-vous pensé à lui confirmer les conditions de son embauche par courriel?

INTÉGRER

Accueillir et encadrer la main d'œuvre

*« Je suis une nouvelle venue dans l'entreprise
et déjà, je m'y sens bien accueillie »*



L'intégration d'une nouvelle recrue est une période cruciale pour bien réussir une expérience d'emploi puisqu'elle a un impact direct sur la rétention de la main-d'œuvre. Une intégration adéquate fidélise la personne et développe son sentiment d'appartenance à l'entreprise. N'oubliez pas que l'intégration d'une recrue ne tient pas seulement à l'adaptation à son nouveau poste (entraîner), mais également à l'organisation en général. En transmettant clairement vos valeurs et vos attentes, votre nouvel employé s'acclimatera rapidement à votre entreprise et à vos opérations. Il pourra ainsi s'impliquer activement dès le départ et développera un sentiment d'appartenance d'autant plus facilement.

En portant une attention particulière à la phase d'intégration, vous réaffirmez l'importance que vous accordez à vos ressources humaines. Quand on considère l'ampleur des coûts financiers liés au roulement de personnel, sans compter les pertes de temps et d'expertise, le jeu en vaut la chandelle.

Faites en sorte que vos nouvelles recrues se sentent bien accueillies et qu'elles ne soient pas tentées de répondre aux propositions d'emploi provenant de vos concurrents.

Lorsque vous retenez des candidates féminines pour remplir certains postes dans un milieu majoritairement masculin, demeurez conscient que vous devrez consentir quelques efforts supplémentaires pour intégrer ces nouvelles travailleuses et faire en sorte qu'elles soient acceptées par l'ensemble de leurs collègues.

Structurez votre processus d'intégration

La mise en place d'un programme d'accueil et d'intégration des employés est une étape importante dans le processus de dotation puisque cela fonde les bases de la relation employé-employeur. Un accueil bien préparé permettra au nouvel employé de se faire une bonne impression de votre organisation et de ses dirigeants. Cela aura pour effet de diminuer les risques d'un départ précipité en plus de garder l'employé enthousiaste face à son nouveau milieu de travail. De plus, un programme structuré d'intégration guidera davantage l'employé dans l'adhésion des valeurs et de la mission de votre entreprise.



- Informez votre équipe de l'embauche d'une nouvelle personne dans l'entreprise, de sa date d'entrée et de l'emplacement de son poste de travail.
- Établissez un processus d'accueil et d'intégration structuré pour bien répartir les renseignements à transmettre à la nouvelle recrue.
- Désignez une personne responsable de la communication avec les nouveaux employés ou nommez un parrain d'accueil.
- Contactez le nouvel employé la veille de son entrée en poste pour vous assurer qu'il a toute l'information nécessaire en main.
- Avertissez les équipes de travail de l'embauche d'une travailleuse qui exercera un emploi dans une équipe composée uniquement de travailleurs masculins.

Clarifiez vos attentes

Un des premiers problèmes rencontrés par les gestionnaires est issu d'une mauvaise compréhension des attentes de l'employeur. Il est impératif qu'un nouvel employé sache ce qui est réellement attendu de lui autant en termes de rendement que de comportement.

Il ne faut pas non plus oublier qu'un nouvel employé ne connaît pas les usages informels d'une entreprise. C'est à l'employeur de trouver un moyen de partager à la fois les savoirs formels et les savoirs informels aux nouveaux employés afin de s'assurer que l'ensemble du personnel soit au courant du fonctionnement de l'organisation.

- Rédigez un guide pour les employés regroupant les valeurs de l'entreprise, les règles de fonctionnement dans l'organisation et les conditions de travail.
- Pendant la présentation du guide des employés, insistez sur vos priorités, soulignez verbalement les points majeurs et clarifiez les questionnements.
- Rencontrez la nouvelle recrue, l'employé-parrain et le superviseur concerné au cours des premières semaines de l'intégration. Ces contacts contribueront à faire des ajustements rapides en cas de besoin.
- Soutenez votre recrue, assurez un suivi. Informez-vous régulièrement de ses progrès.

Préparez le terrain lors de l'embauche d'une employée dans une équipe majoritairement masculine

- Préparez et sensibilisez votre personnel aux enjeux et avantages du travail en équipe mixte.
- Dans un environnement de travail majoritairement masculin, avisez les équipiers de l'embauche d'une travailleuse et encouragez les échanges suscités par cette annonce. Tout en manifestant votre compréhension face à leurs craintes, expliquez clairement le sérieux de votre décision.
- Demandez conseil aux organismes d'aide à l'emploi et à l'orientation, spécialisés dans le développement de la main-d'œuvre féminine. Ils offrent un service d'accompagnement soutenant le processus d'intégration des femmes dans les métiers majoritairement masculins.
- Pensez hommes et femmes : vos installations sont-elles adéquates?
- Soyez ouvert aux améliorations à apporter et prêtez l'oreille aux expériences d'intégration antérieures de votre main-d'œuvre actuelle pour recueillir de précieux indices sur les forces et les lacunes de vos pratiques.

ATTENTION, à ne pas oublier

Trop souvent, en contexte scolaire ou en entreprise, ayant intégré tellement profondément les valeurs d'équité, nous oublions que d'autres ont des craintes face à la différence.

Avez-vous discuté avec votre personnel, avec les enseignants et avec les professionnels de votre milieu de l'importance que vous accordez à ce que les candidats « atypiques » dans votre organisation soient bien accueillis? Faites-vous un suivi de l'intégration de ces candidats pour vous assurer que tout va bien?

ENTRAÎNER

Comment former un nouvel employé

*« J'utilise mes compétences et j'apprends de nouvelles méthodes.
J'exécute mon travail avec confiance »*



Forte de ses compétences et de ses expériences antérieures, votre nouvelle recrue doit maintenant s'adapter à vos méthodes de travail. L'entraînement à la tâche et la supervision sont les assises qui l'aideront à atteindre vos objectifs de production et de qualité. Celle-ci évoluera donc rapidement vers le niveau de rendement attendu et aura le goût d'investir davantage ses talents dans l'entreprise. Une nouvelle recrue qui ne se sent pas soutenue et qui se sent submergée dans ses nouvelles fonctions risque de décrocher rapidement. Elle doit se sentir capable de livrer la marchandise, sans quoi elle ne se sentira pas à l'aise au sein de votre entreprise. C'est pourquoi l'entraînement à la tâche est très important dans un contexte de rétention de la main-d'œuvre.

Posez-vous la question: est-ce que votre nouvelle recrue profitera d'un encadrement structuré qui tient compte de ses expériences antérieures et de son style d'apprentissage? Cette question est d'autant plus pertinente lorsqu'il s'agit d'une travailleuse qui aura à vivre une première expérience dans un milieu majoritairement masculin.

Planifiez le processus d'entraînement

La période de formation est l'étape qui permet d'accompagner la nouvelle recrue dans l'apprentissage de son rôle et de ses responsabilités. Que l'employé possède beaucoup ou peu d'expérience, cette période s'avère essentielle à l'intégration puisqu'elle supporte l'individu dans l'accomplissement de ses nouvelles fonctions. En outre, ce dernier obtient-il facilement des réponses concernant les méthodes, produits ou outils spécifiques à l'entreprise, et ce, afin de devenir autonome dans ses fonctions le plus rapidement possible.

- Avez-vous une grille d'entraînement pour chaque poste de travail?
- Comment présentez-vous les outils et les équipements à utiliser et les bonnes pratiques?
- Vos nouveaux employés connaissent-ils les résultats attendus et les façons de mesurer les compétences acquises?
- Adaptez votre plan en considérant les compétences antérieures de la nouvelle recrue et déterminez les habiletés qu'elle doit approfondir en priorité. De plus, ayez en tête que certains facteurs peuvent influencer le processus d'assimilation, comme le style d'apprentissage et l'âge.
- Connaissez-vous votre comité sectoriel? Il pourrait vous proposer de nombreux outils en gestion des ressources humaines.

Adaptez l'environnement de travail

- Sachez qu'une automatisation plus importante et l'évaluation ergonomique des postes de travail permettent aux individus de tout gabarit d'exécuter leurs tâches plus aisément et de façon sécuritaire.
- Il peut arriver que vous ayez à adapter certaines commandes ou la disposition des outils et des aires de travail à la stature d'une travailleuse, comme vous le feriez pour un travailleur de moindre taille.



- Assurez-vous que l'organisation du travail convienne à tous les types de travailleurs, hommes ou femmes. Par exemple, prévoyez des chariots élévateurs ou supports pour déplacer les charges plus lourdes. Ainsi, en s'ouvrant à d'autres façons de manipuler les charges plus lourdes, tous pourront en bénéficier et le nombre d'accidents au travail sera réduit.
- Aménagez et automatisez le plus possible les équipements et les méthodes. Ces mesures améliorent l'efficacité des équipes et diminuent les coûts liés aux accidents de travail.

Impliquez les employés

- Formez votre main-d'œuvre expérimentée à transmettre adéquatement leur savoir-faire et valorisez-les dans ce mandat. Ces guides sont vos meilleurs alliés dans le maintien et le transfert des expertises.
- Ayez la formation sur l'essentiel: la pratique. Laissez la nouvelle recrue faire ses propres expériences, en intervenant le moins possible. Elle apprendra par essais et erreurs.
- Observez-la et donnez-lui du feedback, en prenant soin de répéter et de résumer le processus verbalement afin de l'aider à le mémoriser.

Soyez patient et soutenez le nouvel employé

- Avez-vous pris en compte que le nouvel employé ne vous donnera pas le même rendement que celui qui a quitté, et ce, avant plusieurs semaines.
- Laissez à vos nouveaux employés une période de grâce avant d'évaluer leur rendement.
- Soyez prêt à ce qu'ils fassent des erreurs pendant une certaine période. Période qui variera selon la nature du poste.



- Encouragez tous les membres de l'équipe et les gestionnaires à soutenir le nouvel employé pendant son processus d'apprentissage. Leur soutien rassure le travailleur et permet des ajustements rapides lorsque nécessaire.
- Apprenez à évaluer la compétence plutôt que la différence. Il s'agit d'un grand défi, particulièrement dans les secteurs ayant une longue tradition de compagnonnage ou de parrainage.

Retourner aux études : pas le même enjeu pour tous

Faire le choix de retourner aux études est une décision importante qui peut amener son lot de situations stressantes quant à la gestion des responsabilités personnelles et familiales. En effet, retourner aux études ne signifie pas la même chose pour tout le monde en fait d'implication et de conséquences sur la vie de tous les jours. Pour la mère monoparentale, l'homme qui travaille depuis 10 ans et qui a des engagements financiers et le jeune adulte qui vit chez ses parents, un retour aux études n'a pas le même impact sur la vie personnelle. Tous désirent obtenir de meilleures conditions de vie mais il faudra plus d'adaptation et de sacrifices pour certains le temps de la durée des études. Dans le milieu de l'éducation, un pourcentage peu élevé d'absence est toléré. Toutefois, une mère monoparentale devra peut-être s'absenter de l'école pour s'occuper de son enfant. En milieu de travail, elle aurait droit à des congés prévus pour la famille mais ce n'est pas le cas dans les milieux scolaires. Les étudiants ont tous le même pourcentage d'absence toléré, et ce, peu importe leur situation personnelle.

Serait-il imaginable que les politiques d'absence des écoles ressemblent aux politiques mises en place dans les entreprises en acceptant des congés dits de maladie mais aussi des congés familiaux? Serait-il possible d'arrimer les journées pédagogiques des enfants avec celles des parents qui sont en formation professionnelle? Avons-nous prévu que les parents étudiant en formation professionnelle puissent prendre le temps d'aller rencontrer les enseignants à la rentrée scolaire, lors des remises de bulletin ou de la mise en place d'un plan d'intervention? Le monde scolaire est-il tolérant envers les absences liées au monde scolaire? Une réflexion devrait être entreprise en ce sens par les Centres de formation professionnelle et les Commissions scolaires.

DÉVELOPPER

Utiliser le plein potentiel des équipes

« J'entrevois des possibilités d'avancement et je sens que mon employeur considère ma qualité de vie au travail »



Une fois la main-d'œuvre intégrée à l'organisation et entraînée à sa tâche, l'entreprise doit favoriser son développement continu afin de la retenir. Les personnes satisfaites en emploi mentionnent que la reconnaissance, la formation continue, les défis à relever, la flexibilité et l'ambiance de travail sont des facteurs de rétention importants. Bien que les aspects financiers le soient également, ils sont rarement l'unique moteur de motivation. Pour favoriser la fidélisation, il faut un style de gestion qui soit humain, ouvert et innovateur. Il faut miser sur des principes de reconnaissance qui favoriseront, entre autres, le sentiment d'appartenance et l'attachement à l'organisation. Le développement des compétences de la main-d'œuvre et leur pleine utilisation deviennent alors un levier non négligeable en termes de rétention.

Quelles pratiques adoptez-vous afin de retenir votre main-d'œuvre qualifiée? Avez-vous mis en place des programmes de reconnaissance et de développement? Votre style de gestion encourage-t-il votre main-d'œuvre qualifiée à être fidèle à votre entreprise?

Offrez de bonnes conditions de travail

- Alignez les conditions salariales de vos ressources humaines sur celles de votre secteur d'activité.
- Évaluez la pertinence d'opter pour des pratiques de conciliation travail et vie personnelle accessibles à tous (ex.: aménagement des horaires de travail, congés pour raisons personnelles, temps partagé, etc.).
- Pensez à la santé et à la sécurité de vos équipes de travail en aménageant des postes de travail adaptés à tous les travailleurs (hommes et femmes) et exempts de risques de blessures.
- Respectez les engagements annoncés à l'embauche: flexibilité, ajustement salarial, formation, transparence, etc. Soyez cohérent et conséquent.

Motivez vos employés

- Visitez régulièrement vos équipes à leur poste de travail. Offrez-leur un soutien constant et sollicitez des suggestions d'améliorations.
- Déterminez avec chacun de vos employés leurs objectifs de rendement et de qualité et assurez le suivi des résultats souhaités. Incitez-les à se fixer eux-mêmes des objectifs atteignables.
- Prenez le pouls de vos équipes de travail et intervenez dans les situations particulières.
- Vérifiez auprès des travailleuses, occupant des postes dans des secteurs majoritairement masculins, si elles vivent des situations difficiles.
- Si tel est le cas, n'hésitez pas à les encourager, mais aussi à intervenir rapidement afin de régler toutes les situations qui pourraient s'avérer conflictuelles.



Participez au développement des compétences de vos employés

- Investissez dans la formation offerte aux employés.
- Dans un contexte d'évolution constante des savoirs, la perspective pour un travailleur de pouvoir étendre son expertise contribue à sa rétention en emploi.
- Offrez des possibilités d'apprentissage.
- Informez vos équipes de travail des différentes possibilités d'avancement dans l'entreprise.
- Considérez équitablement les aspirations professionnelles de vos ressources humaines tant féminines que masculines.
- Encouragez la mobilité interne de vos employés. Faites preuve d'innovation.



Les compétences des Hommes et des Femmes : pas si différentes que cela

Bien des messages sont véhiculés concernant les compétences des hommes et des femmes, portés à la fois par des croyances familiales et par les médias. On cherche souvent UN homme à tout faire et UNE femme de ménage, oubliant parfois qu'hommes et femmes, selon leurs intérêts et compétences, sont en mesure de réaliser les mêmes actions. Au lieu de dire qu'une entreprise souhaite adapter ses plans de travail aux femmes, nous devrions porter le message que la modification est faite pour que ce plan convienne aux différents gabarits de travailleurs. Il faut tenter de dépasser les stéréotypes de l'homme fort et puissant et de la femme fragile et douce pour repositionner une vision plus égalitaire entre les sexes.

Nous avons mené une expérimentation auprès des garçons et des filles du troisième cycle du primaire. Cette expérimentation a amené les jeunes à tester leur capacité à faire une soudure, à usiner une pièce mais aussi à offrir des soins de santé. Ce qui ressortait de ces expérimentations à la fin des activités, c'est que les filles et les garçons, qui ont au départ les mêmes compétences de base, si on leur montre comment faire, sont capables de réussir les mêmes tâches. Ce qui compte lorsqu'on doit choisir un métier c'est de faire ce que l'on aime sans regarder si ce métier est réservé aux hommes ou aux femmes.

Au Québec, les différentes lois et chartes entérinées mettent de l'avant une équité de droit entre les hommes et les femmes. Toutefois, sur le marché du travail, cette équité n'est pas encore atteinte. Par exemple, dans certains métiers, comme ceux de la construction, on note certaines difficultés dans l'intégration des femmes. Pourtant, leur arrivée dans ces milieux a permis une adaptation des outils, des méthodes et des environnements de travail qui a été bénéfique aux hommes aussi. Par exemple, l'adaptation des milieux de travail amenée par l'arrivée des femmes dans certains secteurs à prédominance masculine a amené une diminution des accidents de travail.

Pour nous, une chose est claire, hommes et femmes apportent autant à l'entreprise qui souhaite diversifier ses points de vue, ses approches.

MOBILISER

Favoriser l'engagement du personnel

« L'entreprise me tient à cœur : ma contribution y est pertinente et j'y suis reconnue. »



Votre employé propose de nouvelles idées, coopère avec ses collègues et se réjouit des succès de l'organisation. Il soutient les nouveaux venus et est à l'aise dans son équipe. Il est aussi disposé à faire ce petit plus qui le rend indispensable. C'est un employé mobilisé. Souvent, la mobilisation d'un employé prend racine dans la qualité de son intégration en emploi. Il s'agit d'un important retour sur l'investissement. Ce dernier témoignera de l'engagement envers votre compagnie et y sera généralement dévoué.

Avoir une équipe mobilisée est gage de fidélisation et cela vaut certainement la peine de déployer les efforts nécessaires pour y arriver en tant que gestionnaire. Cela ne peut être

que bénéfique pour toute organisation. Il faut également reconnaître que les coûts liés à la mobilisation sont moins élevés que ceux engendrés par le désengagement. N'oublions pas qu'une entreprise où les employés sont mobilisés est également très attrayante pour les chercheurs d'emploi.

Votre personnel vous semble-t-il mobilisé? Quels gestes quotidiens pourraient favoriser la mobilisation de vos employés?

Impliquez vos employés

- Profitez des idées de votre personnel dans la résolution de problèmes et valorisez les bons coups. Vos employés font partie de la solution. Formez des comités afin d'impliquer les employés dans les différents projets de l'organisation.
- Mettez à contribution la diversité de vos équipes. Vous aurez ainsi accès à une variété de points de vue et d'expertises enrichissantes. Les résultats seront concluants notamment en résolution de problèmes et au niveau des échanges d'idées.
- Faites valoir le rôle et la contribution des travailleuses dans des fonctions non traditionnelles tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de votre entreprise.

Communiquez

- Prévoyez des occasions pour informer et écouter vos équipes. Une grande partie de votre temps de travail comporte des activités de communication: contacts, information et décisions.
- Expliquez la vision de l'organisation à vos employés. Exprimez vos intentions et faites preuve de transparence en tout temps.
- Adoptez la politique de la porte ouverte. En tant qu'employeur, soyez disponible, accessible et visible pour votre équipe.
- Sensibilisez vos employés-clés au rôle essentiel qu'ils jouent dans l'intégration des nouvelles recrues.

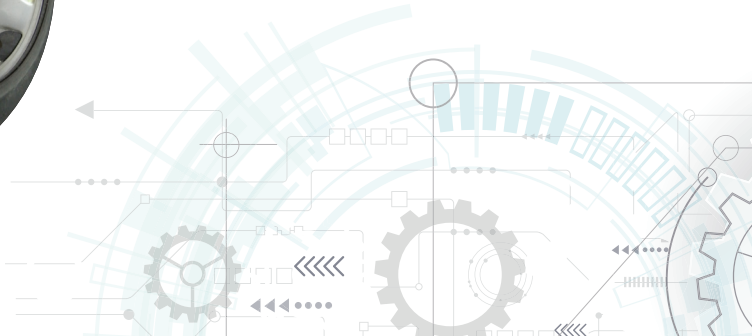
Mettez en place des politiques mobilisatrices

- Dotez-vous d'une politique claire visant à prévenir et à contrer le harcèlement psychologique et sexuel au travail pour préserver l'harmonie dans vos équipes.
- Soutenez l'équilibre entre le travail et la vie personnelle au sein de l'entreprise.
- Veillez à être juste et équitable, notamment au sein des équipes mixtes.
- Offrez à vos superviseurs des formations sur les bonnes pratiques de communication, de résolution de conflits et de gestion des équipes mixtes.
- Adoptez des comportements mobilisateurs. Soyez un coach plutôt qu'un surveillant.

Soyez reconnaissant

- Remerciez vos employés-clés pour leur contribution dans l'intégration des nouveaux venus en inscrivant par exemple une mention spéciale dans leur évaluation de rendement.
- Lorsque des travailleurs contribuent à faciliter l'intégration de travailleuses dans des équipes majoritairement masculines, soulignez leur engagement
- Faites preuve de compréhension relativement aux enjeux personnels de vos employés. Un petit mot d'encouragement au bon moment redonne de l'aplomb et de l'énergie.





Conclusion

Les petites et moyennes entreprises éprouvant une pénurie de main-d'œuvre qualifiée doivent démontrer une bonne dose d'imagination et d'audace pour tenter de remédier à la situation. Pour demeurer concurrentiel dans un monde en perpétuel changement, il est nécessaire d'être à l'affût des tendances les plus prometteuses afin de pouvoir innover et continuer de croître.

C'est pour cette raison qu'une attention particulière doit être portée à chacune des étapes du processus de gestion du capital humain qui ont été abordées dans ce guide. Chaque entreprise demeure unique, avec des forces sur lesquelles elle doit s'appuyer et des lacunes qu'elle doit combler. Toutefois, chacune d'entre elles doit considérer que la gestion des ressources humaines fait partie d'un ensemble d'outils mis à la disposition des chefs d'entreprise et qu'elle doit s'intégrer convenablement dans des processus décisionnels parfois très complexes.

La diversification des équipes de travail par l'embauche d'une main-d'œuvre féminine qualifiée peut constituer une avenue prometteuse et une façon de pallier un déficit chronique de personnel compétent. Il s'agit d'aborder cette question en tenant compte de tous ses tenants et aboutissants, car il n'existe pas de recettes miracles, seulement des pistes de solutions à explorer avec méthode et discernement.

Pour accompagner les entrepreneurs qui voudraient s'engager dans cette direction, la ressource professionnelle de Place à l'emploi pourrait s'avérer très intéressante. En effet, depuis plus de 30 ans, cette organisation collabore avec des dizaines d'entreprises qui veulent améliorer leur positionnement sur le marché du travail, notamment en favorisant l'intégration des femmes dans les emplois non traditionnels.

En contrepartie, année après année, les ressources en employabilité soutiennent des centaines de chercheurs d'emploi dans leur démarche afin qu'ils obtiennent le poste qui correspond le plus à leurs aspirations et à leurs talents.

Ce sont ces deux expertises conjuguées qui ont permis à la roue de la fidélisation de la main-d'œuvre qualifiée de prendre forme. Maintenant, c'est à chaque entreprise qui le désire de mettre toutes les chances de son côté et de dessiner sa propre roue. Pour les entreprises qui le souhaitent, l'équipe de Place à l'emploi peut les accompagner vers l'atteinte de leurs objectifs : se démarquer de la concurrence afin de poursuivre leur essor.



Organismes spécialisés en développement de la main-d'œuvre féminine

PLACE À L'EMPLOI

LONGUEUIL | RIVE-SUD

Montréal

125, boulevard Ste-Foy
Longueuil, Québec J4J 1W7
www.placealemploi.ca
info@placealemploi.ca
Téléphone : 450 646-1030

Options sans limite de la Rive-Sud

Montréal

125, boulevard Ste-Foy
Longueuil, Québec J4J 1W7
www.placealemploi.ca
info@placealemploi.ca
Téléphone : 450 646-1030

Organismes spécialisés en développement de la main-d'œuvre féminine



Estrie

124, rue Wellington Nord, bur. 50
Sherbrooke, Québec J1H 5X8

www.cime-emploi.com

info@cime-emploi.com

Téléphone : **819 564-0202**



Outaouais

365, boulevard Gréber, bur. 203
Gatineau, Québec J8T 5R3

www.optionfemmesemploi.qc.ca

ofe@femmesemploi.qc.ca

Téléphone : **819 246-1725**





**Secrétariat
à la condition
féminine**



Avec la participation financière de :





