

# Annie Corriveau

## Recruter et conserver le personnel en OSBL d'habitation

COMMANDITAIRE :

**Vivre en résidence.com**



GAZOUILLET LE MOT-CLIC  
**#untoitundroit**

**rqoh.com**

# Recruter et conserver le personnel en OSBL

---

COLLOQUE RQOH \_ 16 AVRIL 2018  
PAR ANNIE CORRIVEAU

# Le contexte et ses défis



## 6 oct. 2017 – Les Affaires

Les chiffres sont enthousiasmants : le **Québec** est passé sous la barre des 6% de chômeurs il y a quelques semaines. Dans cette situation de quasi plein **emploi**, certaines entreprises doivent se renouveler sans cesse pour **recruter, garder et engager** leurs salariés. Cela devient un incontournable pour continuer à se projeter vers l'avenir.

S'inspirer des  
tendances

[Continuité et nouveautés]



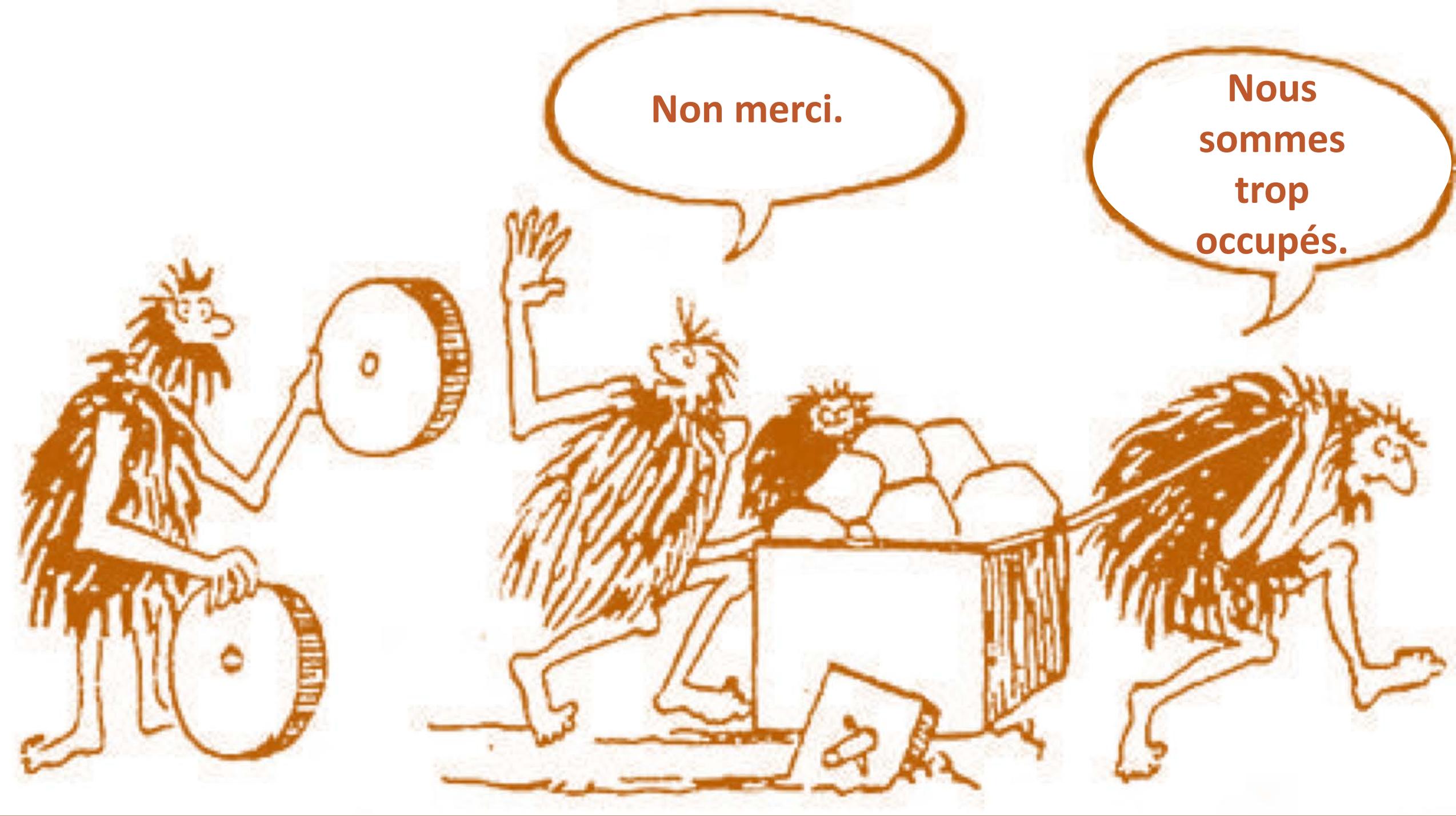
Échanger

[Que font les autres ?]



Passer à l'action

[Pour en savoir plus]



**Non merci.**

**Nous  
sommes  
trop  
occupés.**

# Recruter et conserver le personnel

---



## Recruter

[Attirer \_ Avoir du choix]



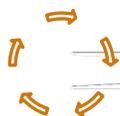
## Sélectionner

[Savoir ce dont on a besoin \_ Faire le bon choix]



## Intégrer

[LA PÉRIODE CRUCIALE \_ Faites fructifier votre choix]



## Fidéliser

[Rentabiliser vos choix ]



## Cherchez des avis et des évaluations d'entreprises

Emplois

Entreprises

Salaires

Entretiens

Habitations ....

Verdun, QC



Ajoutez votre C.V.

**NOUVEAU !**

Les lauréats du concours des Meilleurs Employeurs ont été annoncés. [Votre entreprise fait-elle partie de la liste?](#)

## Connaissez-vous votre réputation d'employeur?

1. Questionner vos anciens employés et bénévoles
2. Vérifier ce qu'on dit de vous sur Facebook et LinkedIn
3. Vérifier les sites publics d'évaluation des employeurs
4. Questionner les ressources locales en recherche d'emploi





---

## Minimiser les impacts du roulement de personnel

- réduire les délais de comblement
- réduire la surcharge sur les autres employés
- réduire les discontinuités dans les opérations



# S'inspirer des tendances \_ Recrutement

---

## ***Faire participer les collègues à la description de postes***

Discussion en équipe pour identifier les principales attentes envers les personnes et peut faire ressortir les principaux attraits et avantages de ce travail

## ***Profil et compétences*** > ***Expérience***

Dans les affichages, insister davantage sur le type de personne qui sera heureuse dans votre organisation que sur les exigences et l'expérience requises

## ***DIVERSIFIER LES BASSINS ET MULTIPLIER LES AFFICHAGES***

Jeunes (écoles)  
Immigrants  
Handicapés  
Retraités

## **EN CONTINU \_ Instaurer un programme de référence interne**

- Soyez original dans le type de prime à offrir en reconnaissance
- Valoriser les références pour les activités de pré-sélection (Ex: événement de type *job dating*)

# Recruter en 3D

---

## Réputation

- *Témoignages d'employés, de bénévoles ou de résidents pour souligner la **valeur du travail***
- *Planifier une **expérience plaisante** pour les candidats (accueil, information, rythme, suivi...)*



Appliquer



Pré-selection



EntrevueS



Tests



Négociation



Offre

## Minimiser les impacts

- Établir des **partenariats** avec des sources de recrutement
- Prévoir le recours à du **personnel temporaire** ou des services externes pour les transition



**Comment font  
les autres ?**

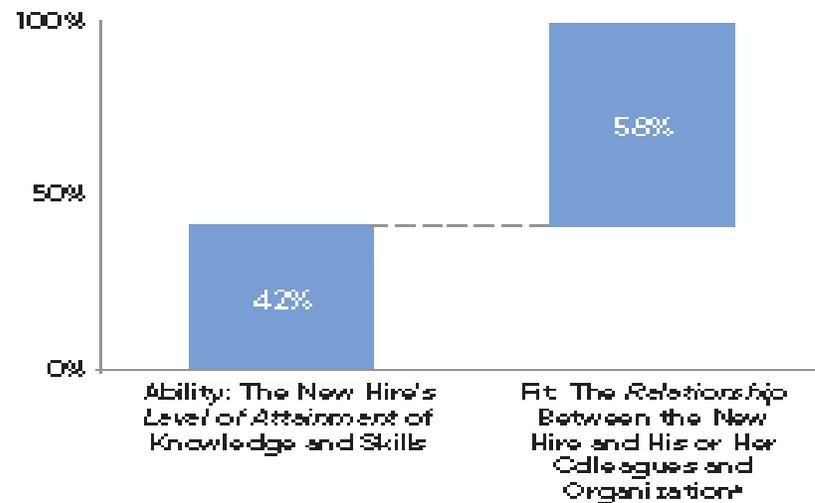
# Sélectionner

---



- Bien définir à quoi ressemble le **candidat idéal** (réponses attendues)
- Pré-sélection ouverte et positive [Nouveauté : par entretien-vidéo](#)
- Canevas d'entretien semi-structuré avec plusieurs **mises en situation**
- Idée : demander aux candidats intéressants de résumer leurs qualifications suite à l'entretien
- Grille d'évaluation des candidats structurée et convenue à l'avance
- *Attention aux biais d'évaluation*
- Repenser l'organisation du travail au besoin (ex: scinder 1 poste en 2)

The Two Types of Executive Hire Qualification  
Relative Impact on Quality of Hire



**Benefits of High-Performing Executive Hires**

- High-performers reach full productivity nine months before average peers.
- Ninety percent of teams led by high-performing transitioning leaders meet their three-year performance goals.
- Direct reports of high-performers are 13% less likely to leave than those reporting to average leaders.
- Business units led by high-performing transitioning leaders can realize 3-5% potential improvements in revenue.

**Costs of Executive Failure**

- Direct reports perform 15% worse, are 20% less likely to stay, and are 20% less engaged than those who report to a high-performing transitioning leader.
- Failing executive hires negatively impact 44% of peer executives.
- Cost per hire doubles due to recruiting rework for a replacement.

CEB\_ What the best companies do\_ Hiring manager toolkit\_ 2017

## La sélection des leaders, à l'interne ou à l'externe ?

- Interne: plus rapide, moins coûteux, moins de risque d'erreur, **moins de discontinuité**, perturbation de la dynamique d'équipe?
- Externe: plus long, plus coûteux, plus difficile d'assurer le *fit*, **plus d'opportunités de performance et de changements**

# La sélection vue avec la perspective 3D

---

Comment faire en sorte que les candidats retirent un avantage d'avoir été en contact avec vous ?

RÉPUTATION

Retour **rapide**,  
**professionnel** et  
**respectueux**

Reconnaissance des **forces**

**Rétroaction** sur les tests

Opportunité de **contribuer**  
autrement ?



**Oui, il est possible d'agir en amont pour réduire les délais de comblement**

- Optimiser les étapes de sélection (planification, outils standards)
  - Avoir une banque de candidats présélectionnés

MINIMISER  
LES IMPACTS





**Comment font  
les autres ?**

# Fidélisation



## **Aon Hewitt \_ sondage sur les meilleurs employeurs au Canada**

75% des gens qui démissionnent quittent leur patron, pas leur emploi.

On accepte un emploi en fonction des bénéfices anticipés. On quitte un emploi par déception suite à des expériences jugées négatives au travail.

# Fidéliser

---



- Entrevue de départ
- Opportunité de contribuer autrement?



- « Check list » de fin d'emploi
- Gestion documentaire structurée et suivis

# 10 principales raisons pour quitter un emploi

---

1. Tensions avec la gestion
2. Promotion ou récompenses accordées aux mauvais employés
3. Manque de motivation (perte de sens au travail)
4. Difficulté à concilier travail et vie personnelle
5. Salaire jugé insuffisant (iniquité interne ou externe)
6. Manque de reconnaissance
7. Surcharge récurrente
8. Encadrement étouffant
9. Mauvaise ambiance de travail
10. Pas d'avenir (pas de développement de compétence ou de carrière)

# 10 façons de réduire les risques de perdre vos meilleurs employés

---

1. Instaurer un **sondage de satisfaction** des employés incluant une évaluation de la qualité de la relation avec la gestion – *donner suite aux résultats!*
2. Développer un programme de **reconnaissance par les pairs**
3. Implanter une pratique de **conversation sur l'engagement**, et organiser des activités d'équipe misant sur la mission et les succès de l'organisation
4. Revoir organisation du travail pour permettre davantage de **flexibilité**
5. **Assurer équité interne** et suivre les enjeux d'équité externe (au besoin, dossier au conseil d'administration sur l'examen de vos pratiques de rémunération..)
6. Instaurer une semaine de la reconnaissance *par et pour* les employés
7. Réaliser une démarche **d'optimisation du travail** (ex: kaizen) et revoir l'affectation des ressources si requis
8. Examiner attentivement les procédures de contrôle, lancer un défi aux équipes sur comment *assurer la rigueur tout en diminuant la lourdeur !*
9. Solliciter de l'aide professionnelle et **intervenir en cas de conflit** entre employés
10. Profiter des offres de formation subventionnées et prévoir des plans de développement (**70/20/10**)



**Comment font  
les autres ?**

# Pour aller plus loin

---

## ÉTAPES

1. Examiner et décider de s'investir
  - Avez-vous un problème ?
  - Êtes-vous à risque ?
  - Quelle importance accordez-vous à cet enjeu ?
2. Choisir les pratiques les plus porteuses
  - Les plus efficaces quant à vos enjeux
  - Les plus faciles à implanter pour vous
3. Établir et réaliser votre plan d'action
4. Suivre les impacts et ajuster au besoin

Références disponibles auprès de RQOH

**« La reconnaissance et la bonne vieille tape dans le dos, c'est plus efficace que la télé de 52 pouces en cadeau à Noël. Nos employés veulent du défi et avoir l'impression de réaliser quelque chose. Ce qui est essentiel, c'est la cohésion de l'équipe. »**

[AFFAIRES ET ÉCONOMIE](#)

**Le secret des employés heureux**

Le bonheur au travail, c'est possible: nous l'avons rencontré. Une nouvelle génération de patrons se soucie du bien-être psychologique des employés.

[Jean-Benoit Nadeau](#) 11 novembre 2016

---

EN CONCLUSION