

# les affaires

Des stratégies pour contrer la  
*pénurie de talents*

Le livre blanc

# SOMMAIRE

<b>Préface</b> Pour être un meilleur chasseur, misez sur votre marque employeur .....	3
Bon sang, arrêtons de faire l'autruche! .....	4
S.O.S. on recrute ici.. et à l'étranger .....	7
Recrutement en 2021: trouvez le bon tempo .....	11
Qui ira jusqu'au bout? .....	13
Combattre la pénurie en payant les stagiaires .....	15
Comment séduire subtilement les jeunes talents? .....	17
PME: capitalisez sur vos forces pour attirer les talents.....	19

## **QUELQUES SOLUTIONS SECTORIELLES POUR CONTRER LA PÉNURIE DE TALENTS**

<b>Industrie agroalimentaire</b> Des emplois offerts sur des conserves de maïs .....	22
<b>Restauration</b> La pénurie de personnel plonge les restaurateurs dans l'eau chaude .....	24
<b>Secteur aéronautique</b> Détourner la pénurie de main-d'œuvre .....	26
<b>Technologies de l'information</b> Créer sa propre université pour recruter .....	28
<b>Industrie de la fabrication</b> Confectionner des stratégies pour recruter et retenir ...	30
<b>Région de Chaudière-Appalaches</b> Une passerelle qui facilite l'embauche .....	32

# POUR ÊTRE UN MEILLEUR CHASSEUR, MISEZ SUR VOTRE MARQUE EMPLOYEUR

**A**ctuellement, 94 % des entreprises de la province font face à un problème de main-d'œuvre, selon le Conseil du patronat du Québec. Et ce n'est pas près de se résorber ! La pandémie a temporairement masqué le problème, elle va désormais l'accentuer. Les recruteurs ont constaté une recrudescence du nombre de personnes qui ont quitté le marché du travail (retraite anticipée, aventure entrepreneuriale) sans avoir l'intention d'y revenir. Parmi ceux qui restent, plus de la moitié ont révélé à Hays Canada envisager de quitter leur emploi. Au point que certains parlent même d'un nouveau phénomène, La Grande Démission (« The Great Resignation »). Le premier signal fort nous vient de notre voisin du Sud : le taux de démission y était à son plus haut en avril depuis 20 ans. Au Québec, cette vague sans précédent s'annonce pour l'automne, au moment du retour au bureau.

Ce dernier est appréhendé et pourrait accélérer les décisions des employés de quitter si les nouvelles conditions proposées ne leur conviennent pas. Un sondage du CRHA révélait que 38 % des employés rêvent de demeurer en télétravail à temps plein et 24 % veulent une pleine flexibilité sur le partage du temps entre maison et bureau. Des mesures soutenues respectivement par... 1 % et 6 % des employés. Inévitablement, il y aura donc des déceptions, ce dont certaines organisations plus souples pourraient bénéficier.

Une réflexion s'impose sur le retour au bureau lui-même. Les employeurs ont tout intérêt à se poser la question de comment, mais surtout pourquoi ils veulent faire revenir les gens au bureau... et offrir une réponse satisfaisante à leurs équipes. Dans la guerre des talents, la politique de télétravail que vous adopterez sera une arme massive en votre faveur, ou votre défaveur. Elle est une occasion en or de démontrer votre flexibilité et votre confiance envers vos employés et que les bottines suivent les babines.

Il faut miser sur l'importance de la collaboration et des rituels qui constituent votre culture d'entreprise pour donner aux employés le goût de se rendre au

bureau, sans les y contraindre.

Être une entreprise où on veut travailler est plus décisif que jamais. Pour cela, laissez-faire les avantages matériels ostentatoires comme la fameuse table de ping-pong et misez plutôt sur des rituels qui favorisent la cohésion et le bien-être. Faites de vos bureaux un endroit à votre image : dynamique, accueillant et chaleureux. Organisez les espaces pour favoriser les échanges informels et la créativité.

Selon un sondage de Randstad sorti en juillet, 80 % déclarent qu'une marque d'employeur forte a un impact significatif sur leur capacité à recruter une main-d'œuvre de qualité, embauchant généralement de nouveaux talents 1 à 2 fois plus vite que celles dont la marque d'employeur est faible. De leur côté, 50 % des candidats déclarent qu'ils ne travailleraient pas pour une entreprise ayant une mauvaise réputation — même avec une augmentation de salaire.

Vous l'aurez compris, votre marque employeur est votre meilleur allié. ... et c'est quelque chose sur lequel vous avez le contrôle !

Misez sur vos valeurs, faites preuve d'empathie, de transparence et d'authenticité. Soyez rassembleurs, prenez soin de votre monde, même ceux qui seront à distance. Dans votre recherche de talents, vos employés actuels sont vos meilleurs ambassadeurs. Vous avez donc tout intérêt à en prendre soin et leur offrir la meilleure expérience de travail, en présentiel comme en virtuel.



**Marine Thomas**

Rédactrice en chef, *Les Affaires*

# BON SANG, ARRÊTONS DE FAIRE L'AUTRUCHE !



Photo : Mitchell Griest pour Unsplash

**Geneviève Desautels** | Blogue « Il y a toujours une solution »,  
LesAffaires.com, 10 mars 2020

**P**ourquoi, en tant qu'élus, administrateurs, entrepreneurs, dirigeants, gestionnaires, et employés, attendons-nous toujours d'être au pied du mur pour réagir à des situations qui sont pourtant prévisibles, sachant très bien que l'on met à risque nos emplois, ceux qui gravitent autour de nous, nos organisations et même notre économie ?

Il y a plus de 20 ans, on tentait de prévenir la pénurie de main-d'œuvre en identifiant les postes vulnérables et en réalisant des modèles de prévisions pour

anticiper les départs à la retraite et le fait que démographiquement, malgré les politiques d'immigration, il y aurait un déséquilibre — pour la première fois de notre histoire — entre le nombre de personnes en âge de travailler et le nombre de personnes ayant terminé leur vie active au travail.

Les spécialistes en planification de la main-d'œuvre ont vu venir la situation dans laquelle nous sommes aujourd'hui partout au Québec, dans plusieurs régions du Canada ainsi qu'aux États-Unis. Pourtant, à l'époque, ils n'étaient pas pris au sérieux, les exercices de planification de la main-d'œuvre figurant souvent dans les dernières priorités des dirigeants.

En février 2020, le Québec a atteint son plus bas taux de chômage (4,5%) depuis 1976, soit depuis que Statistique Canada compile ce type de données.

En Europe, les défis de main-d'œuvre sont différents mais tout aussi critiques. Les entreprises ont énormément de difficultés à trouver des employés et des gestionnaires qui répondent aux profils de compétences dont elles ont actuellement besoin. Le système d'éducation et les centres de formations professionnelles n'ont pas été adaptés assez vite pour voir pallier cet écart entre les compétences détenues par les travailleurs et les besoins du marché. Cela a eu pour effet de créer un taux de chômage élevé, lequel devrait perdurer encore un bon moment puisque le développement des compétences techniques et les *soft skills* demandent toujours du temps.

### Un exemple frappant

Il y a trois ans, avec notre équipe, je me souviens d'avoir conçu un parcours d'accompagnement spécifique pour l'industrie du commerce de détail, le but étant d'optimiser les processus et l'expérience client, aussi bien en magasin qu'en ligne. Nous n'étions pas des visionnaires, en avance sur notre temps. Nous étions plutôt des experts en intelligence d'affaires et en stratégie qui souhaitaient prévenir les bouleversements qui sévissent actuellement.

J'ai mis en place une équipe multidisciplinaire, avec des experts en marketing, en magasinage et en commerce électronique. Nos travaux et les statistiques indiquaient, déjà à l'époque, que le virage numérique était une tendance qui allait devenir de plus en plus lourde. Pourtant, entrepreneurs et dirigeants ne cessaient de nous rétorquer : « Le commerce en ligne ne remplacera jamais un achat en magasin. Les fleurons québécois et canadiens du commerce de détail ne peuvent pas tomber; vous exagérez, vous autres les consultants! »

Depuis un an, la liste des grandes marques québécoises, canadiennes et internationales qui doivent fermer, ou demander la clémence de leurs créanciers, ne cesse de s'allonger. Résultat : ces entreprises-là doivent revoir dans l'urgence leur modèle d'affaires et leurs processus opérationnels, ce qui a des répercussions directes sur tous ceux qui gravitent autour d'elles (fournisseurs, institutions financières, investisseurs privés, différents paliers gouvernementaux, etc.).

### Même chose pour la formation professionnelle

Depuis une dizaine d'années, il est évident que la formation traditionnelle n'est plus le modèle d'enseignement à privilégier, tant pour la formation des

[Il y a plus de 20 ans], les spécialistes en planification de la main-d'œuvre ont vu venir la situation dans laquelle nous sommes aujourd'hui. Pourtant, à l'époque, ils n'étaient pas pris au sérieux.

étudiants que pour la formation continue. D'où la nécessité pour nos organisations privées et publiques de se pencher les nouvelles approches et méthodes pédagogiques permettant de développer et maintenir les compétences techniques et les *soft skills*, de plus en plus nécessaires autant pour les employés, peu importe leur rôle dans l'organisation, que pour les gestionnaires de tous niveaux hiérarchiques.

Le marché de la formation en ligne devrait être de 325 milliards de dollars (G\$), d'ici 2025. Ce qui en fera une industrie 10 fois plus lucrative que celle de la musique en ligne.

Un signe de la popularité de cette forme d'apprentissage est qu'en 2017, aux États-Unis, 77% des entreprises utilisaient principalement la formation en ligne pour le développement des compétences des employés et des gestionnaires.

Cela fait plusieurs années que je constate que PME et grandes entreprises privées et publiques diminuent drastiquement leur budget de formation aux employés et aux gestionnaires. Lorsque je questionne les dirigeants à ce sujet, ils m'évoquent les désavantages de la formation traditionnelle en classe. Ils me disent qu'ils ont de la difficulté à obtenir l'engagement des participants qui ont des horaires chargés, qu'ils ne veulent pas leur en demander davantage, qu'ils ont offert, au cours des dernières années, plusieurs parcours de formation sans vraiment être capables d'en mesurer le retour sur investissement. De surcroît, avec l'aménagement des bureaux à aires ouvertes, la disponibilité des salles pour offrir de la formation est un enjeu, et louer des salles à l'externe augmente significativement le coût des formations surtout lorsqu'il y a plusieurs groupes à former.

Lorsque je leur parle de l'option de développer les compétences de leurs employés et gestionnaires en ligne, ils hésitent, et leur non verbal est éloquent : ils s'arrêtent souvent à leurs propres comportements et croyances ; ils disent généralement « oui » pour ce qui concerne les compétences techniques ; par contre, ils croient profondément que les compétences relationnelles et de gestion s'apprennent moins bien en ligne qu'en personne et affirment que les participants font au moins deux choses en même temps lorsqu'ils suivent une formation en ligne ou un webinaire.

Je leur partage alors les résultats d'études qui montrent que la formation en ligne peut, selon l'approche de conception utilisée, être quatre fois plus efficace et deux fois économique que la formation traditionnelle en classe.

Je leur mentionne également que la formation en ligne s'est améliorée dans les cinq dernières années. Par exemple, il y a maintenant le *serious gaming*, les *Learning Management Systems*, ou encore des plateformes technologiques recourant à l'intelligence artificielle, qui permettent de suivre chacun des participants au moment même où ils suivent la formation et qui lui offrent des outils post-formation.

Une petite parenthèse concernant l'EdTech française Openclassrooms, créée en 1999 par Pierre Dubuc et Mathieu Nebra qui étaient alors âgés respectivement de 11 et 13 ans. Leur idée : rendre accessible le savoir à n'importe qui, et donc, à tout le monde ; aussi bien le cadre d'Amazon que le chômeur en quête de nouvelles compétences, plus en phase avec l'économie chamboulée par l'automatisation et l'intelligence artificielle. Cette approche est, à mes yeux, ou ne peut plus inspirante, et montre combien il est grand temps, pour chacun de nous,

[La formation en ligne est] le meilleur atout que nous puissions jouer pour assurer la pérennité et la croissance de nos organisations, pour conserver et peut-être même améliorer les conditions de travail des employés et des gestionnaires.

de s'adapter, de suivre le rythme du changement, mieux, de le précéder.

Et pourtant, les décideurs préfèrent toujours s'en tenir à de la formation traditionnelle en classe, parsemée de quelques webinaires...

Je ne veux surtout pas être prophète de malheur, mais sachant que selon plusieurs sources, dont Pôle-Emploi en France, 85% des métiers qu'effectueront les jeunes nés après 2006 n'existent pas encore et que, selon le Forum économique mondial, en 2025, 52% du travail sera fait par des « machines », et 48%, par les humains, il me semble qu'il est plus que temps d'agir, de changer, d'évoluer. Car c'est là le meilleur atout que nous puissions jouer pour assurer la pérennité et la croissance de nos organisations, pour conserver et peut-être même améliorer les conditions de travail des employés et des gestionnaires, en dépit du tsunami de bouleversements qui se profile à l'horizon... 

# S.O.S. ON RECRUTE ICI... ET À L'ÉTRANGER



Photo : Firos nv pour Unsplash

**Emmanuel Martinez** | *Les Affaires*, édition du 26 mai 2021

**F**ace à la pénurie de main-d'œuvre et aux difficultés à faire venir des immigrants au Québec, certaines grandes entreprises n'hésitent plus à embaucher des employés à l'étranger qui effectueront la besogne de chez eux.

L'externalisation, c'est ce que propose la firme de consultants Auray Sourcing à ses clients qui recherchent sans succès des employés ici. « Cela devient de plus en plus populaire, affirme Wayne Tessier, directeur général de cette filiale de Raymond Chabot Grant Thornton spécialisée en

recrutement et en mobilité internationale. À cause de la pandémie, le télétravail est mieux perçu par les entreprises. Et c'est une solution plus rapide que l'immigration. »

Cette approche est particulièrement prisée dans des domaines comme les technologies de l'information et le génie, car le travail peut aisément se faire à distance.

« Si une entreprise n'arrive pas à trouver des employés, la seule option qu'on a, c'est d'engager des gens à l'étranger qui feront le travail de chez eux, poursuit Wayne Tessier. C'est parfois en attendant de les faire venir ici, mais certains restent aussi

là-bas, puisqu'ils ne veulent pas forcément quitter leur pays.»

Il souligne que l'externalisation permet aussi de réaliser des économies de 30 % à 50 % en salaires, puisque ces employés vivent souvent dans des pays où le coût de la vie est bien plus faible. Auray Sourcing recrute, par exemple, dans les pays du Maghreb, en Russie et en Roumanie.

Ce phénomène serait directement lié au processus d'immigration qui ne répond pas aux besoins en main-d'œuvre dans la province. « Si l'autoroute est bouchée, on prend les "voies de service" et cela roule aussi vite », illustre Selin Deravedisyan-Adam, directrice des opérations en immigration nationale et internationale de la firme de recrutement international Phoenix GMI.

Elle ne croit pas que l'externalisation va se généraliser, mais estime que c'est un bon moyen de tester un employé avant de le faire venir au Québec, ou encore de réaliser des mandats temporaires et pressants. « C'est une solution de dépannage, précise-t-elle. Les grandes entreprises le font en dernier recours. Ce sont plus des entreprises de taille moyenne et de petites entreprises qui s'y lancent. »

Si les besoins sont plus permanents, les gros joueurs optent plutôt pour l'ouverture de filiales à l'étranger, tandis que les multinationales québécoises, comme CGI, répartissent déjà les tâches aux quatre coins de la planète.

#### « Sérieux et criant »

Cette solution d'ultime recours illustre bien le manque de main-d'œuvre qui touche tous les domaines d'activités et qui affecte autant les grandes entreprises que les PME. « C'est sérieux et criant. Et c'est clair pour tout le monde que la pénurie est plus grande qu'avant la pandémie », affirme le président et chef de la direction du Conseil du patronat du Québec (CPQ), Karl Blackburn. À preuve, un sondage dévoilé en avril par le CPQ montre que 94 % des entreprises vivent un problème d'embauche de personnel. La moitié des 430 d'entreprises interrogées disent avoir refusé des contrats et 39 % ont aussi eu à retarder des investissements.

Bien sûr, favoriser l'intégration des personnes marginalisées sur le marché du travail (femmes, gens atteints d'un handicap, membres des Premières Nations, etc.) constitue un pas dans la bonne direction. Tout comme avoir un meilleur réseau de garderies, davantage de formation et de requalification d'employés travaillant dans des secteurs en déclin. Une meilleure rétention des travailleurs âgés, ainsi que des investissements pour accroître la productivité et l'automatisation font partie des solutions.

« À la base, si on n'a pas davantage d'immigration, on ne réussira pas à répondre aux besoins qui sont urgents. On ne s'en sortira pas. »

– **Véronique Proulx**, PDG de *Manufacturiers et exportateurs du Québec*

Sauf que la solution à la pénurie de main-d'œuvre passe inévitablement par l'accueil de plus d'immigrants, selon les acteurs interrogés par *Les Affaires*.

« À la base, si on n'a pas davantage d'immigration, on ne réussira pas à répondre aux besoins qui sont urgents. On ne s'en sortira pas », lance sans détour la PDG de *Manufacturiers et exportateurs du Québec*, Véronique Proulx. Elle souligne que de nombreux postes ne trouvant pas preneur sont bien payés.

Or, la pandémie a donné un coup de frein à l'arrivée de travailleurs étrangers l'an dernier. Le Québec a accueilli 25 200 immigrants en 2020, contrairement à 40 600 l'année précédente. Résultat ? Le nombre de postes à pourvoir frôlait la barre des 150 000 au quatrième trimestre de 2020, un nombre plus élevé qu'avant l'apparition de la COVID-19. Pas étonnant, donc, que les entreprises voient poindre la relance avec appréhension.

#### L'histoire de Cendrillon

Puisque le manque de travailleurs touche aussi les autres provinces canadiennes, les États-Unis et d'autres pays occidentaux, le Québec n'est pas le

seul à chasser hors de ses frontières. Sauf qu'il ne semble pas bien armé.

Les entreprises québécoises sont entre autres désavantagées par les approbations qui doivent être faites tant à Québec qu'à Ottawa. « Ce n'est pas normal que cela prenne 27 mois pour traiter le dossier d'un travailleur étranger au Québec, alors que cela prend de 3 à 6 mois ailleurs au Canada. Malheureusement, c'est vraiment rendu problématique », déplore Karl Blackburn en parlant de l'obtention de la résidence permanente.

Même des spécialistes en immigration en perdent leur latin lorsque vient le temps de s'y retrouver dans les différents programmes et différentes normes permettant d'embaucher des gens venus d'ailleurs.

« C'est d'une complexité absolue », fait valoir Wayne Tessier, d'Auray Sourcing. Il note que les critères que doivent respecter les entreprises qui veulent embaucher à l'étranger varient selon le type d'emploi ou même en fonction des salaires. Et les pratiques du ministère québécois de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (MIFI) ne font rien pour arranger les choses, selon lui.

« Le MIFI fonctionne juste avec du papier. C'est aberrant, s'exclame Wayne Tessier. Pour un client qui a recruté 100 travailleurs étrangers temporaires, nous devons préparer, imprimer et envoyer 2 660 pages! »

« Le MIFI, c'est une machine extrêmement lourde », grommèle de son côté le président du CPQ, qui est récemment parti en croisade pour que les seuils d'immigration soient relevés au Québec et que les quotas par entreprises soient modifiés.

En somme, les sociétés qui veulent embaucher à l'extérieur du pays doivent s'armer de patience, être bien préparées et s'entourer d'experts en la matière. Dans ce contexte, l'établissement d'un plan est essentiel, car les besoins doivent être prévus un an d'avance.

« Pour réussir son recrutement étranger, je conseille de le répartir sur une année complète, note Selin Deravedisyan-Adam, de Phoenix GMI. Au lieu de faire du recrutement massif, disons 40 personnes, on en fait venir une dizaine par mois sur plusieurs mois. »

Les normes bureaucratiques ne sont toutefois pas toujours bien loin. « Même si le candidat a toutes les compétences du monde, s'il n'entre pas dans le moule des normes d'immigration, on oublie ça », précise celle dont la firme a fait venir environ 600 immigrants au Québec depuis trois ans. Et une fois l'immigrant arrivé, il ne doit pas être laissé à lui-même. Pour que son implantation réussisse, aussi bien au travail qu'à l'extérieur du boulot, il doit être appuyé.

« C'est un marché complètement différent depuis 10 ans: c'est le talent qui nous choisit et non nous qui choisissons le talent. On s'arrache les talents; il faut faire preuve de créativité. »

– **Pierre-François Devaux**, directeur en acquisition de talents à Intact

« Il faut penser à tous les éléments avant de s'établir dans un milieu de vie. Les deux aspects de la vie ne vont pas l'un sans l'autre. L'immigration, c'est comme une paire de chaussures: il faut que le pied s'ajuste bien à la chaussure. C'est en quelque sorte l'histoire de Cendrillon », illustre Selin Deravedisyan-Adam.

### **S'ouvrir à d'autres candidatures**

Du côté des entreprises qui recrutent ici, faire des pieds et des mains pour se démarquer est devenu une nouvelle routine.

« C'est un marché complètement différent depuis 10 ans: c'est le talent qui nous choisit et non nous qui choisissons le talent, explique Pierre-François Devaux, directeur en acquisition de talents à Intact. On s'arrache les talents; il faut faire preuve de créativité. »

L'expérience employé est sur toutes les lèvres afin d'attirer et de conserver de la main-d'œuvre, que ce soit dans les grandes entreprises ou les plus petites.

À Intact, cela commence même avant l'embauche. « J'aime dire à mes équipes de faire sentir le candidat comme unique, précise Pierre-François Devaux. Il faut s'assurer de prendre contact rapidement avec

lui, ne pas le faire patienter. Si je ne suis pas rapide, une autre organisation le sera.» La pandémie a entraîné l'arrivée de nouveaux types de CV, note-t-il. D'anciens travailleurs de l'hôtellerie et du tourisme ont par exemple postulé en plus grand nombre pour des postes liés au service à la clientèle. Et l'assureur profite de l'occasion.

« Ces candidats possèdent des compétences transférables, comme la capacité à établir une bonne expérience client, qui sont super intéressantes. On a embauché plusieurs personnes qui venaient de ces domaines-là », remarque Pierre-François Devaux.

« On s'adapte donc en ajustant la formation de départ en fonction de leur profil, poursuit-il. On travaille avec nos gestionnaires pour qu'ils mettent plus d'accent sur la technique que sur les compétences interactionnelles. »

### Tabler sur les régions

Un des moyens d'agrandir le bassin de candidats, c'est de s'aventurer hors des grands centres. C'est ce que fait la branche québécoise du cabinet d'audit et de conseil KPMG, qui a lancé des initiatives, comme son bureau virtuel pour embaucher des gens en région.

« Le but, c'est d'offrir la possibilité aux gens, peu importe où ils sont, de travailler pour KPMG, souligne le directeur de la firme au Québec, Benoit Lacoste Bienvenue. C'est vraiment gagnant-gagnant, car on a beaucoup de clients en région. Donc, on sert nos clients et on permet à nos employés de se développer là où ils veulent vivre. »

Le télétravail est donc au centre de cette initiative. « Le défi, c'est de s'assurer que les employés sont bien encadrés, qu'ils ont bâti un bon sentiment d'appartenance et qu'ils ont les bons outils », précise le directeur.

La firme a ainsi lancé sa plus grande campagne de recrutement de son histoire dans la province. Elle veut embaucher 450 personnes d'ici deux ans, dans des domaines aussi variés que la gouvernance, la cybersécurité et l'automatisation.

« On a investi dans nos capacités de recrutement, dit Benoit Lacoste Bienvenue. On essaie d'être le premier de classe pour l'expérience de nos employés: on leur offre des possibilités d'apprentissages et des mandats variés qui leur permettront de développer leur boîte à outils. On veut créer un environnement familial avec de petites équipes. »

Si les mesures sanitaires s'assouplissent, KPMG aimerait mettre sur pied des *pop-up stores* cet été. Ces lieux de rencontre temporaires installés dans des endroits attrayants, comme les Îles-de-la-Madeleine, où des équipes pourraient se rassembler pour travailler. « Il faut créer des moments de partage; c'est

le *fun* de voir du monde », constate le patron québécois de KPMG.

### Devenir actionnaire

À CGI, les besoins sont grands: il y a près de 700 postes à pourvoir au Québec, comme en service-conseil en management ou en technologies de l'information.

Une des stratégies prisées par l'entreprise pour attirer des candidats est de leur promettre de devenir propriétaire de leur futur employeur. « On leur offre de devenir actionnaires grâce à un programme d'achat d'actions dès l'embauche; 86% des employés sont actionnaires de CGI », explique Bernard Labelle, vice-président exécutif et chef de la direction des ressources humaines de la multinationale.

L'établissement d'un programme de référence est une autre de ses approches. « Nos membres peuvent recommander des gens de leur réseau. Avec ce système, si le candidat est recruté, celui qui fait la référence reçoit un boni, note le vice-président. C'est un programme qui fonctionne très très bien et les références continuent d'augmenter. »

CGI songe aussi à lancer au Québec une initiative française qui roule à merveille outre-Atlantique. Il s'agit de l'École du développeur (U'DEV), qui fournit une formation qui mélange théorie et pratique en entreprise à des Français qui ont arrêté leurs études ou qui veulent se réorienter dans le domaine du numérique.

« C'est un concept qu'on voudrait importer au Québec, déclare Bernard Labelle. Cela nous permettrait d'attirer de nouveaux candidats qu'on n'aurait pas autrement dans notre bassin de recrutement. » 

### Quelle solution devrait privilégier le gouvernement pour résoudre la pénurie selon les entreprises québécoises de 250 employés et plus interrogées par le CPQ ?

- Permettre davantage d'immigration: **52%**
- Soutenir davantage la formation: **18%**
- Soutenir davantage l'innovation et la robotisation: **17%**
- Offrir davantage de soutien pour les bassins non traditionnels (handicapés, judiciarisés, travailleurs âgés, Autochtones, etc.): **13%**

Source: Conseil du patronat du Québec

# RECRUTEMENT EN 2021 : TROUVEZ LE BON TEMPO



Photo : Keren Levand pour Unsplash

**Nathalie Francisci** | Chronique « À la chasse »,

*Les Affaires*, édition du 10 mars 2021

**E**nviron 72% des professionnels perdent leur intérêt pour l'emploi qui leur est proposé s'ils n'ont pas de nouvelles dans les deux semaines suivant leur rencontre initiale avec le recruteur, selon une étude auprès de 450 gestionnaires principaux et de plus de 500 travailleurs au Canada, publiée en février. Un processus de sélection parle de la culture de l'entreprise. Du premier contact jusqu'à la prise de poste et l'intégration, le style de leadership et les valeurs de l'organisation

transpirent dans chacune des étapes du processus. La manière dont le candidat est accueilli, la qualité de l'information qui lui est transmise, tout comme la pression qui lui est mise pour se rendre disponible aux multiples entrevues et la discrétion dont les différents intervenants font preuve prédisent ce qui va suivre.

Ainsi, la longueur d'un processus et la capacité décisionnelle de l'organisation à faire un choix sur un candidat prédisent la capacité (ou non) à prendre des risques, à gérer le changement, à exercer le leadership. Donc, ultimement, si le match entre le candidat et le futur employeur est le bon.

Dans un monde où tout va très vite et où les perturbations diverses font partie du quotidien, le candidat s'attend à ce que son futur employeur soit tout aussi réactif, enthousiaste et énergique que ce que l'on attendra de lui.

### Processus déstructurés

Or, voilà, depuis la pandémie, les processus de recrutement sont devenus parfois déstructurés. En clair, soit le processus se déroule de manière accélérée en l'espace de quelques petites semaines, et ce, même pour les cadres supérieurs, soit il s'étire en longueur sur plusieurs mois sans succès au bout du compte.

Un peu comme lorsqu'une maison est à vendre. Si elle reste trop longtemps sur le marché, les acheteurs s'interrogent, deviennent suspicieux sur un vice potentiel et négocient à la baisse le prix initial ou se tournent carrément vers une autre propriété.

Les processus linéaires traditionnels enchaînent les entrevues du recruteur (interne ou externe) jusqu'au plus haut niveau décisionnaire, notamment les ressources humaines, les futurs collègues, etc., pour parfois avoir un total de six ou sept rencontres sur plusieurs semaines. S'ensuivent les tests psychométriques, les références auprès des anciens employeurs et les enquêtes diverses pour enfin aboutir à une offre finale... On en arrive généralement à plusieurs longues semaines, voire des mois plus tard.

Certaines entreprises ont modifié leur processus de sélection. Pas seulement en intégrant l'aspect virtuel (pas le choix), mais sur la séquence et le rythme des différentes étapes. Le modèle virtuel ne doit pas reproduire celui en personne. Il doit être plus léger et agile. Les rencontres sont plus courtes et plus fréquentes dans un laps de temps rapproché pour conserver l'attention du candidat.

### La clé est dans le momentum

Retenez qu'en mode virtuel, les candidats sont ultrasensibles au rythme et aux séquences des étapes. Un peu comme dans une danse, il faut trouver le bon tempo sans sacrifier l'intégrité du processus.

Certaines entreprises ont choisi de prioriser les premières rencontres directement avec le futur patron et de faire passer les tests psychométriques au début du processus. Une fois le niveau de confort et la chimie validés au premier abord, on passe à des rencontres en binôme avec les autres intervenants. Pas plus d'une semaine entre les deux.

Dès que le niveau de confort augmente, on enchaîne les références statutaires et surtout, on garde un contact serré avec le candidat tout au long pour s'assurer de son engagement. Multiplier les interactions et les points de contact, même s'ils sont

Dès que le niveau de confort augmente, on enchaîne les références statutaires et surtout, on garde un contact serré avec le candidat tout au long pour s'assurer de son engagement.

succincts — un message texte pour dire qu'« on avance dans la bonne direction » ou que « la rétroaction de la rencontre de ce matin est très positive » —, sera apprécié. Ces interactions augmenteront le degré d'engagement du candidat. Il sait qu'il n'est pas seul, mais il aime sentir qu'il est désiré et unique... tout comme vous! Enfin, l'offre doit être prête à envoyer rapidement pour éviter de laisser trop de temps s'écouler.

Le coût d'un recrutement est élevé, mais si vous calculez votre « ISS » (indice de succès à la signature), cela vous donnera votre niveau de performance. Voici la formule :

Indice de signature = Nombre d'offres acceptées / Nombre d'offres faites X 100

Une entreprise performante aura un taux de succès qui se situe autour de 95%. Selon l'industrie, l'indice varie toutefois sensiblement. Par exemple, si vous êtes dans l'industrie du commerce de détail, de la technologie ou de la finance, votre indice sera plus bas même si vous êtes performant.

Le risque de perdre un bon candidat aujourd'hui est bien plus élevé parce que le marché de l'emploi est actif. Les candidats assurent leurs arrières en restant à l'écoute et les plateformes des réseaux sont redoutablement efficaces pour un individu qui passe plus de 8 à 10 heures devant son écran. Chaque message, chaque nouvelle occasion lui est notifié instantanément.

Ne le perdez donc ni des yeux ni des doigts... et entrez dans la danse dès les premiers pas. 📌

# QUI IRA JUSQU'AU BOUT ?

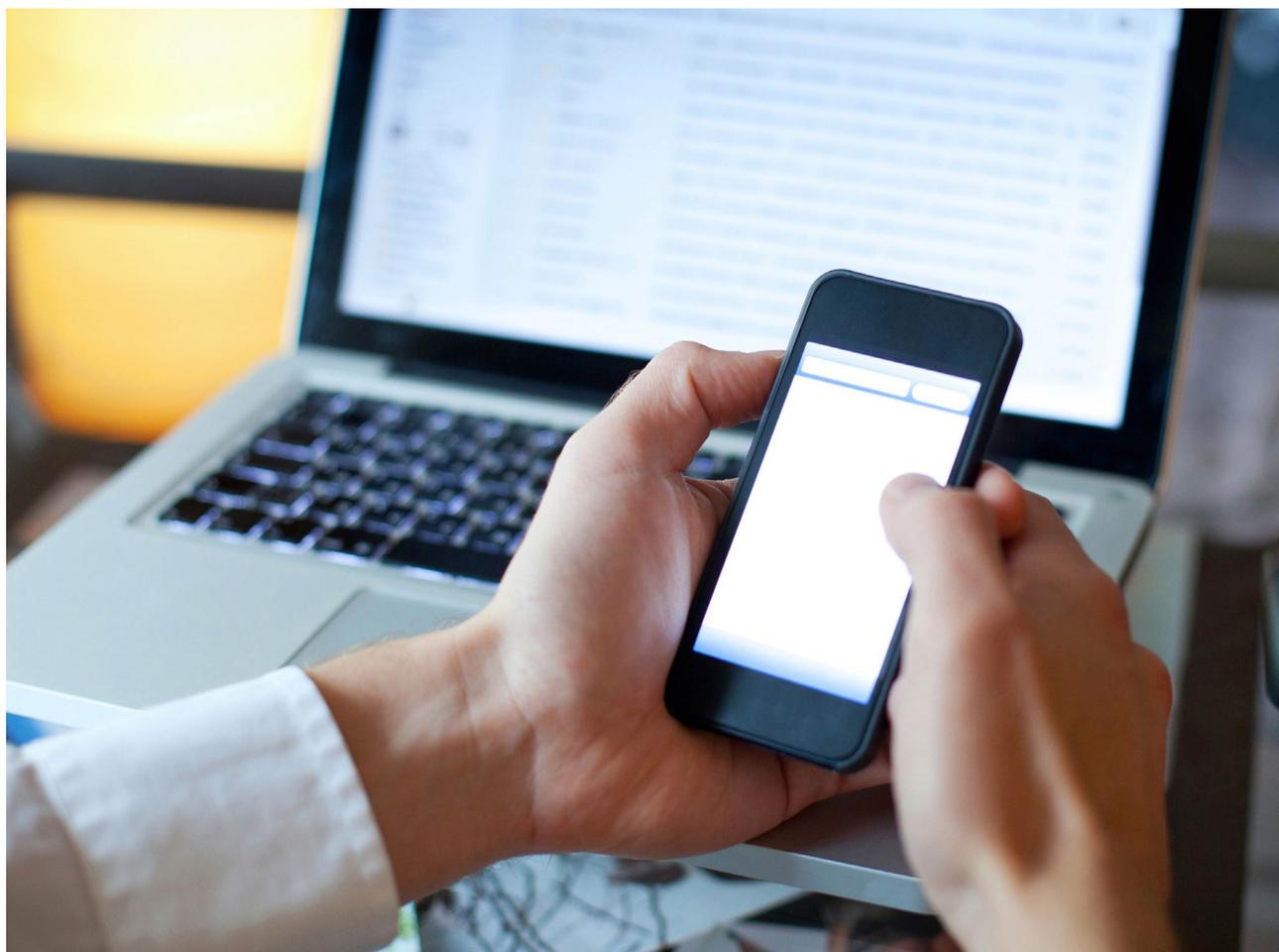


Photo: 123RF

**Élise Boutin Michaud** | Blogue « Chassés-croisés »,

[LesAffaires.com](http://LesAffaires.com), 9 mars 2021

**J**e veux vous faire réfléchir à l'expérience que vous offrez au candidat qui songe à déposer son CV chez vous. Si vous attirez des talents jusqu'à votre site, c'est déjà très bien. Il ne faut pas les perdre!

Vous aurez beau avoir développé les meilleures stratégies de marque employeur sur le marché, et y avoir investi des sommes considérables, si l'interaction en ligne des candidats avec votre entreprise est archaïque, vous aurez jeté votre argent par les fenêtres. Peu importe les slogans de vos campagnes de recrutement, si votre processus de dépôt de candidature est désuet, vous venez

de faire une très mauvaise première impression. En plus de contredire votre belle campagne, vous perdrez plus d'un prétendant.

Si votre entreprise se targue d'être à la fine pointe de la technologie, flexible et agile, on doit le sentir tôt en arrivant sur votre page « Carrières ».

Gardez toujours en tête que lorsque les talents cherchent un emploi, ils visitent plusieurs sites d'entreprises en peu de jours. L'expérience que vous offrez doit donc être compétitive et se distinguer. La clé: ayez pour objectif de bâtir une relation avec les talents en créant un dialogue selon leurs termes.

## **Engagez le dialogue dès que possible**

Les candidats veulent trouver facilement et rapidement réponse à leurs questions. Les *chatbots*, ou

agents conversationnels permettant de dialoguer avec un robot d'intelligence artificielle, sont parmi les outils les plus prisés. Les sites qui performent le plus recueillent toutes les informations requises pour créer le profil candidat sans même que l'on s'en aperçoive au fil de la discussion.

Les robots de *chat* intègrent même désormais des vidéos dans leurs réponses aux questions posées. Par exemple, pour vous montrer l'environnement de travail du rôle qui vous intéresse. Sans prendre toute la place, les robots les mieux entraînés peuvent même interagir avec un vrai membre de l'équipe pour certaines questions plus délicates.

Finalement, ces dialogues robotisés sont accessibles en tout temps, ce qui permet aux candidats d'interagir selon leur horaire. C'est déjà plusieurs points d'avance pour votre entreprise.

### **Analysez les questions posées**

L'analyse des questions posées à l'agent conversationnel vous en dira beaucoup sur les préoccupations des candidats. Ça apporte une valeur inestimable! La section « Carrières » de votre site doit s'ajuster le plus rapidement possible pour rendre les informations disponibles selon les préoccupations changeantes des chercheurs d'emploi.

Au printemps 2020, 47% des questions posées au *chatbot* étaient liées à la réaction de l'entreprise à la pandémie de COVID-19 selon Jobpal.

Allez voir le site mondial d'Intel et interagissez avec le robot de *chat*! Le dépôt de votre candidature peut se faire au fil d'une sympathique discussion si vous préférez ce processus au formulaire traditionnel. À la fin, Ivy vous mettra tous les liens vers les postes affichés qui correspondent à votre profil. Pas mal, non?

### **Posez les bonnes questions**

Malheureusement, il y a beaucoup d'entreprises qui nous font sentir que leurs systèmes de gestion des candidatures ne sont pas à jour et ne sont pas interconnectés. Avez-vous déjà dû répondre à un questionnaire de candidature pour présenter vos expériences et ensuite télécharger votre CV? Quelle perte de temps!

L'être humain va toujours à la solution la plus facile; télécharger son CV. Pour tous les champs à remplir, on inscrira souvent l'expérience la plus récente en espérant que ça « fasse la job ». L'entreprise obtient ainsi des données incomplètes. Tout le monde y perd.

Mon conseil: arrimez vos systèmes et posez le moins de questions possible. Qu'avez-vous vraiment besoin de savoir sur un candidat à ce stade du pro-

cessus? Remettez en question chaque champ que le candidat devra remplir, car un champ de trop et vous venez de le décourager de postuler.

### **Simplifiez l'accès**

Les informations recueillies au début du processus sont la plupart du temps disponibles sur LinkedIn. Pourquoi donc créer un profil et inventer un mot de passe que nous oublierons de toute façon lors de notre prochaine visite sur votre site? Rendez l'expérience plus fluide.

### **Présentez votre politique de gestion des données**

Vous devez aussi être transparent, mais surtout irréprochable dans la gestion des données des candidats. Une mauvaise gouvernance dans la gestion des données fait fuir les clients d'une marque (nul besoin de donner d'exemple, je crois), c'est la même chose pour les candidats.

Rendez donc publique votre politique de gestion des données, et respectez-la. Selon moi, les audits de gouvernance des données-candidats sont pour bientôt, soyez prêts.

### **Un échange gagnant pour tous**

Comme dans toute relation, il est important que chacun y trouve son compte. En échange des données de candidature, songez à ce que vous pourriez offrir au candidat pour le remercier. La bonne piste à suivre pour éviter les erreurs est de songer au candidat, au développement de ses compétences et de ses apprentissages; comment l'aider à avancer? Peut-être, lui donner un accès à une vidéo de formation par l'un de vos experts à l'interne à la fin de son processus?

Soyez toutefois vigilants ici. La ligne est mince entre les bonnes et mauvaises idées. Par exemple, si vous pensez offrir un bon de réduction sur un de vos produits une fois qu'un candidat soumet son CV, pensez-y à deux fois. Le candidat qui se cherche un emploi n'a probablement pas les revenus qu'il souhaite, et pourrait être insulté par cette offre. Il se dira peut-être aussi que l'évaluation de sa candidature sera affectée par l'utilisation ou non de ce rabais. Devrait-il faire un achat pour maximiser ses chances d'être embauché?

En conclusion, avant d'investir massivement dans vos campagnes de communication pour recruter des employés, analysez la qualité et la pertinence de l'endroit où ces campagnes les mènent sur votre site web. Vous pourriez devoir réaffecter les sommes là où ça compte. Et pourquoi ne pas essayer de déposer votre candidature ailleurs, certaines entreprises travaillent très bien, inspirez-vous-en! 

# COMBATTRE LA PÉNURIE EN PAYANT LES STAGIAIRES



Photo: 123RF

**Simon Lord** | *Les Affaires*, édition du 12 février 2020

**R**ien n'oblige pour l'instant les entreprises à payer leurs stagiaires... sauf peut-être la pénurie de main-d'œuvre.

De son côté, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) assure que l'avenue la plus avantageuse est de rémunérer les stagiaires pour leurs efforts. « Si c'est seulement un stage d'observation, ne pas rémunérer est adéquat, nuance sa directrice générale, Manon Poirier. S'il y a prestation de travail, il devrait toutefois y avoir une rémunération. »

Dans le contexte actuel, où ce sont les candidats qui choisissent les employeurs plutôt que l'inverse, les stages rémunérés peuvent être une bonne façon de s'assurer de trouver du nouveau personnel qualifié. « Non seulement les stages permettent d'attirer de la main-d'œuvre, mais il s'agit là de main-d'œuvre très motivée, très qualifiée, très engagée et très ouverte à s'impliquer, détaille Manon Poirier. C'est sûr que ça peut effectivement pallier la rareté. »

#### **Pour la culture d'entreprise**

Selon Manon Poirier, c'est une excellente façon de séduire les étudiants pour une entreprise qui n'a pas

la capacité d'offrir les salaires les plus compétitifs de son industrie à ses nouveaux embauchés. Un stage donne l'occasion à un étudiant de s'immerger dans la culture d'entreprise, de former des liens, d'appriivoiser les collègues et de connaître les gestionnaires. S'il s'y plaît, c'est tout un atout. « On a vu des gens accepter un emploi dans l'entreprise où ils avaient fait leur stage même s'ils auraient peut-être pu avoir un emploi plus payant ailleurs, explique-t-elle. Ils se sont dit : "Je suis prêt à sacrifier quelques milliers de dollars, parce que je sais que j'aime cette culture-là". »

Bien sûr, pour vraiment retenir les stagiaires, il faut garder à l'esprit qu'ils ont plus d'options qu'auparavant et qu'ils aiment relever des défis. Pour leur donner l'envie de rester, il faut que leur passage dans l'entreprise les ait charmés. « L'idée est de confier aux stagiaires des tâches à valeur ajoutée plutôt que des tâches cléricales qui ne contribueront pas du tout au développement de leurs compétences, précise Manon Poirier. Si les projets ne sont pas intéressants ou si le stage n'est pas stimulant, on ne recrutera pas beaucoup. »

### **Recruter plus large**

L'Unité de travail pour l'implantation de logement étudiant (UTILE), un organisme coopératif qui compte actuellement 200 logements en développement à Montréal, rémunère ses stagiaires depuis 2016. Auparavant, et depuis sa fondation en 2013, il carburait toutefois aux stages non rémunérés.

Deux changements ont accompagné ce virage. Le premier est l'élargissement de son bassin de recrutement. « Quand on avait des stages non rémunérés, on attirait surtout des gens qui peuvent travailler trois mois sans salaire, se souvient Laurent Levesque, le cofondateur et coordonnateur général de l'UTILE. Ça limitait notre bassin de recrutement. En rémunérant les stages, nous avons plus de choix, nous avons des candidatures de profils d'une plus grande diversité. »

Le second changement concerne la motivation des étudiants. « Rémunérer les stagiaires, ça les amène à voir le stage comme un véritable emploi plutôt qu'un truc à côté », explique Laurent Levesque. Cela amène aussi l'entreprise à s'assurer que les stagiaires font du vrai travail plutôt que des fonctions de soutien... comme la traditionnelle préparation du café.

La stratégie a-t-elle payé? Laurent Levesque estime que oui. Plusieurs de ses stagiaires sont devenus des recrues « d'une qualité exceptionnelle ».

Proposer des stages rémunérés l'a aussi aidé à combattre la pénurie d'une autre façon. Prendre des

« Quand on avait des stages non rémunérés, on attirait surtout des gens qui peuvent travailler trois mois sans salaire.

Ça limitait notre bassin de recrutement. En rémunérant les stages, nous avons plus de choix, nous avons des candidatures de profils d'une plus grande diversité. »

– **Laurent Levesque**, cofondateur et coordonnateur général de l'Unité de travail pour l'implantation de logement étudiant

stagiaires sous son aile est bien perçu dans le milieu professionnel, ce qui ajoute à la réputation de l'entreprise. Ce qui n'est pas négligeable dans un domaine où l'on constate aussi une pénurie de stages. « On jouit d'une bonne réputation et on est mieux positionnés sur les campus, car les gens savent qu'on offre des stages rémunérés de qualité, affirme Laurent Levesque. Je pense que ça aide à recruter, même au-delà des personnes à qui on a offert des stages. »

# COMMENT SÉDUIRE SUBTILEMENT LES JEUNES TALENTS ?



Photo : Annie Spratt pour Unsplash

**Olivier Schmouker** | Chronique « Espressonomie »,

*Les Affaires*, édition du 12 février 2020

**C**hers employeurs, vous dites souffrir de la pénurie de main-d'œuvre. En souffrir terriblement. Horriblement. Pourtant, une solution saute aux yeux : recrutez de nouveaux talents, ceux qui sont fraîchement diplômés ou arrivés sur le marché du travail. Selon les données de l'Institut de la statistique du Québec (ISQ), on dénombre 1,1 million de 15-29 ans prêts au travail, si bien que vous devriez juste souffrir de l'embaras du choix.

Le hic ? C'est que toutes sortes d'idées reçues circulent à propos des jeunes d'aujourd'hui, du genre « Ils ne veulent pas travailler » et autres « Ils changent d'employeur comme de chemise ». Ce qui nuit directement à leur embauche.

OK. Laissez-moi vous parler d'une étude qui date de 1975, c'est-à-dire de l'époque où nombre d'entre vous entriez sur le marché du travail. Les chercheurs Rousselet, Balazs et Mathey notaient : « La plupart des employeurs se font l'écho de nouvelles difficultés qu'ils ont avec les jeunes, en prétendant qu'ils ne trouvent plus chez eux les qualités d'amour du travail, d'ambition et de sérieux qui, à

les en croire, caractérisaient les générations précédentes.» Voilà ce que les employeurs de l'époque disaient de vous.

Les trois chercheurs ont regardé si tout cela était vrai, si la génération montante des années 1970 présentait bel et bien des spécificités par rapport aux autres. Résultat : « Rien dans l'analyse ne permet de trouver les reflets d'une idéologie jeune homogène, qui s'opposerait en tout ou en partie à celle des adultes. Il n'y a là aucun hiatus de valeurs au travail entre "jeunes" et "vieux" », avaient-ils conclu.

Autrement dit, vous étiez perçus — à tort — comme différents des générations précédentes, et voilà qu'aujourd'hui, à votre tour, vous percevez les jeunes comme différents de vous. À tort ou à raison, cette fois-ci ? C'est justement ce qu'ont tenu à regarder trois autres chercheurs, Mircea Vultur, de l'Institut national de la recherche scientifique (INRS), ainsi que Daniel Mercure et Charles Fleury, tous deux de l'Université Laval. Voici ce qu'ils ont découvert : même centralité, même finalité, même attitude. Au Québec, les 18-34 ans accordent la même importance au travail que les autres générations. Ils tiennent, tout comme les autres, à ce que leur travail ait un sens. Et ils se montrent tout aussi engagés dès lors que le travail demandé leur paraît pertinent. Cela étant, des nuances s'imposent. « Les jeunes d'aujourd'hui sont plus en quête de reconnaissance et de réalisation personnelle que les autres, notent les chercheurs. Leur engagement au travail passe donc davantage par ce qu'ils sont que par ce qu'ils font. » Ce qui les amène à effectuer deux constats fondamentaux pour qui entend séduire les jeunes :

### 1. Le juste équilibre

Le travail se situe au deuxième rang dans l'échelle des valeurs des jeunes Québécois, tout juste derrière la vie privée. D'où l'importance de trouver un juste équilibre entre le « temps travaillé » et le « temps socialisé ».

« Les jeunes sont prêts à se donner corps et âme à leur travail, pourvu que celui-ci n'empiète pas sur la vie privée et constitue une sphère de réalisation de soi », a d'ailleurs dit Thomas Ferland-Dionne, fondateur de Boite PAC, un cabinet-conseil en certification B Corp, lors d'une conférence sur le recrutement des Z (les 14-26 ans) organisée par Desjardins et Academos, une firme spécialisée dans le mentorat.

### 2. Les quatre conditions gagnantes

Les jeunes font preuve d'engagement dès lors que quatre conditions gagnantes sont réunies : le

« Les jeunes sont prêts à se donner corps et âme à leur travail, pourvu que celui-ci n'empiète pas sur la vie privée et constitue une sphère de réalisation de soi. »

— **Thomas Ferland-Dionne**, fondateur de Boite PAC

développement personnel ; la reconnaissance ; la connexité (la possibilité de nouer des liens fructueux avec les autres) ; le sens (le fait de faire œuvre utile).

« Pour moi, Element AI, ce n'est pas une firme d'intelligence artificielle, mais une firme de RH : ce sont les employés qui font notre succès, rien d'autre, a dit au même événement Alex Shee, chef du bureau du PDG et chef du développement des affaires chez Element AI. Je me considère comme au service du développement personnel et professionnel de chaque employé. C'est bien le minimum à accomplir quand on reçoit 26 000 CV pour l'ouverture de 500 postes : il convient de se plier en quatre pour conserver chez nous ces jeunes talents qui pourraient briller n'importe où ailleurs s'ils le désiraient. »

Et Marie Amiot, PDG et cofondatrice de l'école de créativité La Factory, d'ajouter dans la foulée : « Les employeurs doivent arrêter de croire que leurs employés sont là pour 10 ans, a-t-elle dit. Tout leur personnel va changer dans les trois prochaines années, voilà ce qu'ils doivent considérer. À moins, bien sûr, de fournir les efforts requis pour séduire durablement. »

Bref, chers employeurs, ne considérez plus les jeunes comme des êtres bizarroïdes. Ce sont des talents en herbe qui ne demandent qu'à grandir et à embellir, tout comme vous, à votre époque. Soyez un merveilleux jardinier, et vos affaires fleuriront d'elles-mêmes. C'est aussi simple que ça. 

# PME : CAPITALISEZ SUR VOS FORCES POUR ATTIRER LES TALENTS



Photo : courtoisie

**Simon Lord** | *Les Affaires*, édition du 24 août 2019

**L**a concurrence est forte pour trouver un bon candidat. À une époque où le salaire perd de son pouvoir persuasif, le champ de la rémunération globale doit s'agrandir. Comment vous démarquer pour séduire les talents dont vous avez besoin ?

La situation actuelle vous demande de vous poser la question. Les nouvelles générations sont plus mobiles qu'auparavant et la capacité de payer des salaires toujours plus élevés est limitée, observe Frédéric Blanchette, associé et chef de pratique

« Il s'agit de ficeler notre offre de manière à ce que le passage de l'employé chez nous soit enrichissant pour lui. »

– **Frédéric Blanchette**, associé et chef de pratique à Solertia

à Solertia, une firme montréalaise de conseil en ressources humaines. « En conséquence, la définition de la rémunération globale a clairement changé depuis quelques années, dit-il. Pour continuer d'attirer la main-d'œuvre, il faut revoir notre offre. »

Traditionnellement, les employeurs tentaient d'attirer les employés en misant surtout sur la rémunération directe et sur l'aspect sécurité: salaires, primes, bonis, commissions, avantages sociaux, assurances et régimes d'épargne.

Aujourd'hui, les aspects sur lesquels les PME doivent se concentrer comprennent notamment tout ce qui a trait au développement de carrière. « Il s'agit donc de ficeler notre offre de manière à ce que le passage de l'employé chez nous soit enrichissant pour lui », dit Frédérick Blanchette. Un employé qui voit son employeur prendre des risques en lui attribuant des projets qui lui permettront de se développer trouve là un élément de rémunération fort attrayant.

Les aspects reliés à la culture d'entreprise prennent aussi plus d'importance. Pour favoriser l'attraction et la rétention, les PME doivent ainsi offrir aux employés ce qu'ils cherchent à cet égard: climat de travail et milieu de vie sains, équitable, motivant, et collaboratif.

### **Plus petit, plus attirant**

Selon Frédérick Blanchette, la PME est bien placée pour relever les défis de la pénurie. Agile, capable de s'adapter, près de ses employés, elle peut offrir au marché exactement ce qu'il cherche. C'est là-dessus qu'elle doit capitaliser.

Bertrand Lambert, président et consultant en rémunération et développement de l'engagement chez Matière Grise, est du même avis. Si les grandes entreprises se créent des structures, programmes et cloisons qui finissent par les emprisonner, les PME ont l'avantage de la souplesse. « Les PME imitent parfois les grandes entreprises, dit-il. Elles doivent au contraire s'en distinguer et arrêter d'être gênées de ce qui les caractérise. »

Dans une PME, la proximité du leadership est par exemple souvent plus grande. Ayant moins de strates de gestion au-dessus de lui, un employé sent ainsi qu'il est remarqué. C'est un grand avantage sur lequel on peut miser, explique Bertrand Lambert. « Dans une grande firme, le grand patron est une photo sur un mur. Dans une PME, vous dînez avec lui à la cafétéria. Simplement de rencontrer le patron au recrutement, par exemple, c'est trippant. Ces éléments-là, ça intéresse des gens et c'est eux que vous devez aller chercher. »

Dans une grande entreprise, les employés sentent souvent que leur contribution est diffuse. Dans une

PME, par contre, ils la voient au jour le jour. Cela donne un sens au travail qui est lui-même une riche forme de rémunération.

Les PME peuvent aussi se vendre en capitalisant sur leurs avantages en matière de localisation, explique Bertrand Lambert. Sauf que trop souvent encore, les entreprises sont aveugles à leurs propres atouts.

Il raconte par exemple avoir donné une conférence à un groupe de firmes d'ingénierie du Grand Montréal. Alors que les firmes montréalaises lui confiaient avoir de la difficulté à recruter parce que les travailleurs de la banlieue disent ne plus vouloir traverser les ponts, les firmes de la banlieue lui disaient avoir de la misère à recruter parce que les travailleurs disent tous vouloir aller dans les grandes firmes du centre-ville. Paradoxal? « Les deux observations ne peuvent pas être vraies à la fois, dit Bertrand Lambert. Alors, soit les PME ciblent les mauvaises personnes, soit elles se concentrent sur leurs obstacles plutôt que sur leurs avantages. »

C'est donc dans cette direction que doit évoluer votre rémunération globale: vers le développement de votre ADN d'entreprise et de votre marque employeur, de l'expérience employé et d'une proposition de valeur alléchante basée sur votre caractère distinctif.

### **Au-delà du ludique**

Depuis quelques années déjà, dans le cadre de la rémunération globale, les entreprises ont tendance à miser sur les avantages que Bertrand Lambert qualifie d'accessoires: la salle d'entraînement, la table de *babyfoot*, l'aire de repos, la nourriture raffinée, bref tout ce qui permet d'être à l'aise au travail.

Toutefois, il existe quelque chose de plus fondamental, explique-t-il. « C'est l'autonomie, le développement, la maîtrise des compétences, le sens du travail. L'entreprise a un examen de conscience à faire: qu'avons-nous à offrir à nos employés? » 



*Quelques solutions  
sectorielles pour  
contrer la pénurie  
de talents*

# DES EMPLOIS OFFERTS SUR DES CONSERVES DE MAÏS



Photo : courtoisie

Jean-François Venne | *Les Affaires*, édition du 26 mai 2021

**L**a pandémie a exacerbé la pénurie de main-d'œuvre dans l'industrie agroalimentaire, où le volume de production est plus élevé maintenant qu'avant la crise. Les entreprises se montrent imaginatives pour surmonter cet obstacle.

Bonduelle Canada, une multinationale de transformation des légumes, teste actuellement une méthode de recrutement inédite, conçue avec l'agence lg2. Elle appose une étiquette sur 45000 conserves de maïs, qu'elle distribue dans quatre banques alimentaires, pour inviter les gens à postuler à un poste chez elle.

« Les usagers des banques alimentaires sont potentiellement en recherche d'emploi et nous voulons qu'ils pensent à nous », explique Christian Malenfant, vice-président au marketing de Bonduelle.

En avril, l'entreprise avait 100 postes à pourvoir. Cette situation se répète depuis plusieurs années, notamment en raison d'un faible taux de chômage au Québec. La pandémie a même amplifié le phénomène, tout en compliquant le recrutement. Bonduelle avait entre autres pris l'habitude de s'adonner à de la « guérilla marketing » en se rendant dans les lieux publics pour approcher directement les gens, ce qui n'est pas possible actuellement.

### Séduire les jeunes

«La pénurie de main-d'œuvre complique notre capacité à transformer tous les légumes lorsque les récoltes battent leur plein», confirme Christian Malenfant. En 2020, une centaine de cadres ont dû travailler en usine pendant la période de pointe.

«Ce manque d'employés nuit à la croissance des entreprises, qui ne font que lutter pour se maintenir, déplore Dimitri Fraeys, vice-président à l'innovation et aux affaires économiques du Conseil de la transformation alimentaire du Québec (CTAQ). Certaines doivent même laisser tomber des produits qui exigent plus de main-d'œuvre et les salariés se retrouvent ainsi souvent à travailler de plus longues heures.»

Pour dénicher des travailleurs, les transformateurs innovent, notamment auprès des plus jeunes. Ils proposent, par exemple, des primes à la référence aux étudiants qui travaillent chez eux, ou encore des bourses d'études. Le montant de ces bourses augmente parfois en fonction du nombre de semaines de travail, ce qui les encourage à travailler tout l'été. Les transformateurs souhaitent aussi recruter davantage du côté des immigrants récents, qui subissent des taux de chômage plus élevés que la moyenne.

Le CTAQ a pour sa part lancé une campagne intitulée La transformation des aliments, c'est tellement important afin de mieux faire connaître son industrie. «Nous devons valoriser ces emplois auprès du public et briser certains mythes, comme ceux des bas salaires, affirme Dimitri Fraeys. Les salaires dans la transformation alimentaire sont compétitifs avec ceux du reste du secteur manufacturier.»

### Place à l'automatisation

La pénurie de main-d'œuvre affecte également les producteurs agricoles. «La situation est dramatique, notamment du côté des travailleurs saisonniers et des travailleurs d'abattoirs», prévient Marcel Groleau, président général de l'Union des producteurs agricoles. Il souligne qu'Olymel recherchera entre 3000 et 4000 salariés au cours des cinq prochaines années. Quant aux fermes, plusieurs ont souffert des retards dans l'arrivée des employés étrangers saisonniers causés par les restrictions sanitaires.

Même si le manque de main-d'œuvre nuit à la croissance d'entreprises, il reste difficile d'améliorer les perspectives de recrutement. L'augmentation des salaires constitue par exemple un outil très limité. Dans certaines productions, comme les fraises et les framboises, les salaires représentent plus de la moitié des coûts de production. Toute hausse a une incidence sur les prix et rend les fruits moins compétitifs comparativement à certaines importations.

# 56 000

En 2020, les transformateurs d'aliments et de boisson canadiens ont besoin de 56 000 nouveaux travailleurs pour atteindre leurs objectifs de croissance de 2025, selon Compétences Transformation Alimentaire Canada.

# 190 \$

Un poste vacant dans cette industrie, en 2020, représente une perte de revenus nets de 190 \$ par jour, estime Compétences Transformation Alimentaire Canada. Si la situation ne se résorbe pas, les pertes attribuables aux postes vacants au Canada atteindront 3,1 milliards par année.

Par ailleurs, plusieurs jeunes quittent leur emploi en pleine récolte, parce que les cégeps reprennent leurs activités en août. Des producteurs ont donc suggéré de retarder le début des cours. Cette option n'a cependant jamais été discutée avec la Fédération des cégeps. Les producteurs se tournent aussi vers les retraités, très présents dans les régions agricoles.

Quoi qu'il en soit, «la solution passera vraisemblablement par l'automatisation, qui réduira les besoins de main-d'œuvre», estime Marcel Groleau. 

# LA PÉNURIE DE PERSONNEL PLONGE LES RESTAURATEURS DANS L'EAU CHAUDE



Photo : courtoisie

**Claudine Hébert** | *Les Affaires*, édition du 26 mai 2021

**L'** Déjà que les postes en cuisine étaient difficiles à pourvoir depuis une décennie, voilà que la pandémie jette davantage d'huile sur le feu. Hôtesse, serveurs, gérants... la pénurie de main-d'œuvre est désormais palpable dans l'ensemble de l'industrie de la restauration.

En raison des fermetures des salles à manger, des heures réduites et des autres mesures sanitaires ayant forcé plusieurs restaurateurs à mettre à pied leur personnel, certains estiment avoir perdu près du tiers de leur main-d'œuvre. « Des employés échaudés par

« [Le retraités] pourrait aisément aider à pourvoir 5%, voire 10% des postes en restauration. Malheureusement, très peu d'entre eux veulent revenir sur le marché du travail pour se faire bouffer la moitié de leur revenu, dont leur chèque de pension, par l'impôt. »

– **Pierre Moreau**, PDG et associé du Groupe Restos Plaisirs

la crise que l'industrie ne reverra plus jamais», craint Pierre Moreau, PDG et associé du Groupe Restos Plaisirs, à Québec. L'entreprise — qui regroupe une douzaine d'adresses, notamment celles du Cochon dingue, le Lapin sauté et Madame Chose, un service de traiteur et deux boutiques de prêts-à-manger dans la région — emploie en temps normal 900 personnes à temps plein et à temps partiel.

Cette tuile, soutient le restaurateur, s'ajoute aux difficultés de recrutement qu'engendrent le déficit démographique et l'attitude en vogue — de moins en moins de gens veulent travailler aux heures où les autres s'amuse, c'est-à-dire le soir, les week-ends et les mois d'été.

Quelles solutions envisager? «Le recrutement à l'étranger en est une», soutient Pierre Moreau. Ainsi, depuis plus de cinq ans, il multiplie les représentations auprès du gouvernement afin de faciliter l'arrivée de travailleurs issus de l'immigration. Plus ou moins 5% de la main-d'œuvre du Groupe provient aujourd'hui de la France, du Maroc et de la Tunisie, estime le PDG.

Une révision des mesures fiscales pourrait également inciter les baby-boomers retraités à travailler quelques heures par semaine. «Ce bassin de travailleurs pourrait aisément aider à pourvoir 5%, voire 10% des postes en restauration. Malheureusement, très peu d'entre eux veulent revenir sur le marché du travail pour se faire bouffer la moitié de leur revenu, dont leur chèque de pension, par l'impôt», déplore le PDG de Restos Plaisirs.

### **Le respect des employés**

Le Groupe Sésame, qui compte six adresses un peu partout au Québec, dont à Montréal, Gatineau et Québec, et qui emploie un peu plus de 125 personnes, vit les mêmes réalités. Son fondateur et copropriétaire, Vallier Dufour, avoue même assister à une véritable guerre ouverte entre restaurateurs pour attirer les employés. «En 35 ans dans la restauration, jamais je n'aurais cru un jour devoir payer 18\$, 19\$, même 20\$ de l'heure pour un plongeur qui travaille de 8h à 15h», note le restaurateur. Mais il le fait. D'ailleurs, souligne-t-il, aucun des quelque 125 employés de la chaîne ne travaille au salaire minimum. Tous gagnent au moins un dollar de plus de l'heure.

Néanmoins, le salaire n'est pas la seule munition qu'il utilise. Celle qu'il préfère demeure la visite en cuisine aux principaux intéressés. «Plusieurs de nos lieux de travail sont climatisés, couverts de plancher en caoutchouc et dotés d'équipements pensés et choisis selon l'avis des employés», indique Vallier Dufour.

Le respect des employés, poursuit-il, contribue également à la recette de Sésame, qui parvient à maintenir un taux de roulement bien en deçà de la moyenne de

# 20\$

Le Groupe Sésame paie jusqu'à 20\$ de l'heure pour un plongeur afin d'attirer des employés à ses six restaurants.

75% qui prévaut dans l'industrie de la restauration partout en Amérique du Nord. «Ici, malgré la pénurie, le personnel travaille rarement plus de 40 heures par semaine, assure-t-il. Et avant d'introduire un nouveau plat, tout le monde a son mot à dire.» Il ajoute que plusieurs employés qui ont été mis à pied de mars à juin 2020 «ont même eu droit à un repas gratuit par jour en se présentant au comptoir».

Au cours des derniers mois, certains employés se sont surpassés pour répondre à la vague de commandes pour emporter de la clientèle, constate Vallier Dufour. La PME a donc tenu à récompenser ces derniers en leur accordant un généreux boni de plusieurs centaines de dollars.

Notons que Groupe Sésame poursuit son expansion. En plus d'une nouvelle succursale ouverte à la mi-mai sur la rue Sainte-Catherine, à Montréal, d'autres adresses devraient ouvrir leurs portes dans la région métropolitaine d'ici les prochains mois. 

# DÉTOURNER LA PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE



Photo: 123RF

Jean-François Venne | *Les Affaires*, édition du 26 mai 2021

**A**vant la pandémie, les entreprises actives en aérospatiale vivaient une lourde pénurie de main-d'œuvre. La crise sanitaire les place maintenant dans une situation inconfortable, entre mises à pied et recrutement en vue de la relance.

En 2019, Pratt & Whitney Canada (P&WC) comptait près de 600 postes à pourvoir. Cette année-là, l'entreprise a participé pour la première fois, à titre exploratoire, à la mission de recrutement Journées Québec, à Paris, en mai et en juin. «Plusieurs de nos travailleurs prenaient leur retraite et nous devons

aussi répondre à une demande accrue sur le marché pour nos moteurs», explique la vice-présidente aux ressources humaines, Caroline Maso.

La pandémie a renversé cette dynamique. P&WC a mis à pied environ 600 employés entre le printemps et l'automne 2020. «La reprise et de nouveaux départs à la retraite nous ont toutefois permis de commencer à rappeler certains de ces travailleurs», précise Caroline Maso.

L'entreprise a aussi poursuivi ses associations avec les écoles spécialisées, comme l'École des métiers de l'aérospatiale de Montréal et l'École nationale d'aérotechnique, ainsi qu'avec les universités.

« Nous investissons environ 12 millions de dollars par année dans des projets au sein de 20 universités, qui nous assurent d'embaucher entre 700 et 800 étudiants annuellement », révèle la vice-présidente. Elle dit avoir confiance en l'avenir de l'aérospatiale au Québec, d'où les efforts de P&WC pour maintenir le renouvellement de la main-d'œuvre.

### Susciter des vocations

« La pandémie affecte toute la chaîne de l'aérospatiale, de la fabrication jusqu'au pilotage, mais la pénurie de main-d'œuvre va réapparaître rapidement après la crise », prévient Julie Landreville, coordonnatrice aux communications et aux stratégies du Comité sectoriel de main-d'œuvre en aérospatiale (CAMAQ).

Près de la moitié des 535 entreprises actives au Québec dans ce domaine ont participé au récent diagnostic sectoriel du CAMAQ. Elles avancent que 8500 emplois ont été perdus en 2020 chez elles, mais que plus de 1500 postes demeureraient vacants au début de 2021. Le recrutement des employés restait la question qui en inquiétait le plus grand nombre (19%), alors que la rétention du personnel pointait en quatrième place (14%).

Le CAMAQ a donc lancé une nouvelle édition de son programme Ton 1<sup>er</sup> emploi en aérospatiale. Celui-ci offre une subvention salariale qui couvre la moitié du taux horaire du jeune diplômé de 16 à 30 ans embauché, jusqu'à concurrence de 10 \$ l'heure, pour une durée maximale de 26 semaines. L'objectif est bien sûr d'en garder plusieurs en emploi au terme du programme. Plus de 40 personnes y participent au moment d'écrire ses lignes, un nombre qui pourrait grimper jusqu'à 130.

### Viser les femmes

« Même les grandes firmes ont laissé partir des ressources très qualifiées depuis le début de la crise, notamment des ingénieurs, dont elles auront pourtant besoin à la reprise », déplore Suzanne Benoit, PDG d'Aéro Montréal. Cet organisme a déployé Reclassement Aéro, un outil en ligne qui vise à replacer les employés disponibles dans d'autres entreprises afin de les garder dans l'industrie.

Aéro Montréal a aussi sensibilisé les entreprises au sujet des programmes gouvernementaux qui permettent de transformer la crise en occasion de formation des employés, comme le Programme actions concertées pour le maintien en emploi (PACME) du gouvernement du Québec.

L'organisme s'efforce également d'attirer plus de femmes dans l'industrie. Celles-ci sont traditionnellement sous-représentées dans le secteur de

« La pandémie affecte toute la chaîne de l'aérospatiale, de la fabrication jusqu'au pilotage, mais la pénurie de main-d'œuvre va réapparaître rapidement après la crise. »

– Julie Landreville, coordonnatrice aux communications et aux stratégies du Comité sectoriel de main-d'œuvre en aérospatiale

la fabrication, mais aussi du côté des pilotes. Or, le manque de pilotes pourrait redevenir un problème rapidement quand les avions reprendront les airs. Le diagnostic du CAMAQ montre que les pilotes figurent en tête des postes où la pénurie se fera la plus criante au cours des deux prochaines années.

« Tant les gouvernements que l'industrie et les institutions d'enseignement sont très mobilisés pour remédier aux enjeux de pénurie de main-d'œuvre », conclut Suzanne Benoit. 📌

### La grappe aérospatiale montréalaise c'est :

- près de 60 000 travailleurs, dont 43 000 en fabrication ;
- une production exportée à 80 % ;
- un chiffre d'affaires annuel qui dépasse 15 milliards de dollars.
- Plus de la moitié du chiffre d'affaires de l'industrie aérospatiale canadienne se réalise au Québec, où se trouvent la moitié des emplois.

Source: Aéro Montréal

# CRÉER SA PROPRE UNIVERSITÉ POUR RECRUTER



Photo : courtoisie

Philippe Jean Poirier | *Les Affaires*, édition du 26 mai 2021

**D**epuis le début de l'année 2020, les employés de Bell Canada peuvent s'inscrire à Bell U, l'« université virtuelle de Bell ». L'ensemble de formations offertes en interne — qui durent de 12 à 16 semaines — vise à développer des « qualifications professionnelles très recherchées » dans les domaines de la cybersécurité, du développement de logiciels, de l'informatique décisionnelle et de l'intelligence artificielle.

Aux États-Unis, le concept d'« université d'entreprise » existe depuis un certain déjà : Apple a créé

« Il y a évidemment un processus de sélection, mais une personne sans expérience technique pourrait être admise en fonction de compétences autres ou pour ses capacités d'analyse. »

— **Lyne Auclair**, directrice des stratégies d'apprentissage à Bell Canada

la sienne en 2008 et Disney l'a fait dès 1955. De ce côté-ci de la frontière, c'est plus rare. « Bell est l'une des premières entreprises à offrir ce genre de programme au Canada », annonce Lyne Auclair, directrice des stratégies d'apprentissage de l'entreprise.

Les employés qui fréquentent la Bell U reçoivent leur formation durant les heures de bureau, puis effectuent leur stage de huit semaines en milieu de travail, sous la supervision d'un mentor. « Le programme s'adresse à tous les membres de l'équipe, précise la directrice. Il y a évidemment un processus de sélection, mais une personne sans expérience technique pourrait être admise en fonction de compétences autres ou pour ses capacités d'analyse. »

Face à un déficit de 6500 travailleurs dans le secteur des technologies de l'information (TI) — selon l'estimation la plus récente du gouvernement du Québec —, les grandes entreprises ont tout intérêt à explorer ce genre d'avenue pour pourvoir leurs postes dans le domaine. D'ailleurs, le désir de reconversion professionnelle est bien présent chez les travailleurs. Selon un sondage du Lighthouse Labs mené auprès de 1000 professionnels canadiens en mars dernier, près de 6 travailleurs sur 10 (57%) se requalifieraient dans une nouvelle carrière « si l'occasion leur en était donnée ».

Justement, depuis un an, le gouvernement du Québec multiplie les annonces d'investissement pour favoriser la requalification des travailleurs dans le secteur des TI. Parmi les bénéficiaires de ces subventions, un projet de « simulation d'entreprise en TI » permettant l'« apprentissage par l'action » qui se déroule dans trois cégeps montréalais (Collège de Bois-de-Boulogne, Cégep Gérald-Godin et Cégep John-Abbott) a reçu près de 1 million de dollars. Pour sa part, le réseau international de formation gratuite en informatique 42 Network a ouvert un chapitre québécois, baptisé 42 Québec.

### Miser sur sa raison d'être

En attendant l'arrivée de sang neuf dans les rangs des professionnels en TI, les grandes entreprises doivent batailler farouchement pour attirer et retenir les talents actuels dans leur giron. Sollio Groupe coopératif (auparavant La Coop fédérée) a par exemple décidé de miser sur la raison d'être de son entreprise. « Aujourd'hui, les jeunes sont très intéressés par la question: "À quoi sert-on?" constate son vice-président principal des technologies de l'information, Saad Chafki. En tant que coopérative agricole, nous avons une mission noble: nourrir le monde et assurer la pérennité des fermes familiales. »

# 6 500 personnes

Déficit de travailleurs dans le secteur des TI, selon l'estimation la plus récente du gouvernement du Québec.

Sollio met donc de l'avant cette mission pour attirer des profils « technos » peu familiers avec l'agriculture. Ensuite, c'est en montrant toute l'innovation qui se fait dans le secteur qu'elle parvient à les retenir. La coopérative a aussi décidé d'élargir ses critères d'embauche. « On ne recrute plus à partir d'un CV, mais en fonction du potentiel, explique Saad Chafki. On regarde si le candidat a des compétences qui se transposent dans notre secteur et s'il a la curiosité et la motivation pour se développer avec nous. »

L'entreprise de jeux vidéo Ubisoft mise elle aussi sur les compétences transversales dans ses stratégies d'acquisition de talent. Lorsqu'une nouvelle édition du jeu « Assassin's Creed » est lancée, Ubisoft confie le développement de sa plateforme Discovery Tour — une version simplifiée permettant uniquement de se déplacer dans l'univers du jeu — à une équipe de recrues aux horizons diversifiés. « Pour nous, c'est une sorte d'incubateur de talents, explique Matthew Wiazowski, directeur de l'acquisition de talent et de la mobilité interne à Ubisoft Montréal. On intègre dans cette équipe des profils seniors qui ont un intérêt marqué pour le jeu vidéo, mais qui n'ont pas d'expérience précise dans le domaine. » 

# CONFECTIONNER DES STRATÉGIES POUR RECRUTER ET RETENIR



Photo : Science in HD pour Unsplash

Maxime Bilodeau | *Les Affaires*, édition du 26 mai 2021

**L**a fabrication est le troisième secteur le plus frappé par la pénurie de main-d'œuvre au Québec: Statistique Canada y dénombrait plus de 17500 postes à pourvoir dans la province au quatrième trimestre de 2020. Face à ce péril, ses gros joueurs n'ont d'autre choix que de rivaliser d'ingéniosité.

Que ce soit pour sauver une entreprise privée du précipice ou faciliter des projets d'expansion, il y a plusieurs bonnes raisons d'implanter une coopérative de travailleurs actionnaires (CTA). Il est toute-

fois plus rare de voir des travailleurs se regrouper, puis acquérir du capital-actions afin de combattre la pénurie de main-d'œuvre.

En 2016, Robotiq a pourtant pris ce virage. À l'époque, l'entreprise lévisienne spécialisée dans la conception et la fabrication de composants pour robots collaboratifs comptait 15 employés. Cinq ans plus tard, elle en revendique plus de 130, dont 90 % sont membres de sa CTA. « C'est un peu paradoxal: nous vendons des produits qui aident à solutionner des enjeux de main-d'œuvre dans le secteur manufacturier. Or, nous devons nous-mêmes composer avec cette réalité pour

continuer à croître », reconnaît Samuel Bouchard, son PDG et cofondateur.

C'est d'ailleurs grâce à lui que la CTA de Robotiq a vu le jour: il l'a financée de sa propre poche dès sa création. Sa motivation? Incarner l'esprit de famille qui est au cœur des valeurs de l'entreprise. « On aime dire qu'on travaille et qu'on gagne en équipe. La CTA, c'est une manière que les bottines suivent les babines; cela nous force à être transparents et intègres », explique-t-il.

La valeur du bloc d'actions détenu par la CTA de Robotiq, qui représente « quelques pour cent » de l'entreprise, se chiffre aujourd'hui en millions de dollars. Cette participation minoritaire des employés dans l'actionnariat de « leur » entreprise a pour effet collatéral d'attirer et de retenir la main-d'œuvre. « Chez certains, la CTA est un *game changer*. On la mentionne souvent comme un facteur qui fait pencher la balance en faveur de l'entreprise lors de la période d'embauche », raconte Nicolas Hardy, responsable du canal des ventes et président de la CTA de Robotiq.

« Il n'y a pas de profil type de personne chez qui le charme opère. C'est une question de valeurs plutôt que d'âge », précise-t-il.

### Solutions sur mesure

L'ensemble des entreprises manufacturières québécoises doivent innover pour combler leurs besoins de main-d'œuvre. Dans la 11<sup>e</sup> édition de son Baromètre industriel québécois — un sondage annuel effectué auprès de 2844 entreprises de toutes tailles du secteur de la fabrication —, Sous-traitance industrielle Québec (STIQ) rapporte que 84% des répondants considèrent le problème de recrutement d'employés spécialisés comme important. En matière de rétention, ce pourcentage atteint 67%. Ces deux problèmes affectent « toutes les catégories d'entreprises avec la même intensité », peut-on lire dans le Baromètre.

Des initiatives originales émergent. Chez le fabricant de portes et fenêtres Lepage Millwork, à Rivière-du-Loup, on mise par exemple depuis quelques années sur des entrevues sans rendez-vous auxquelles se présentent en moyenne des dizaines de personnes — avec la COVID-19, les entretiens se font en mode « service à l'auto ».

Le manufacturier nord-américain de remorques-citernes Tremcar a pour sa part mis sur pied sa propre école de soudage en interne. Le but de cette formation rémunérée de 17 semaines: pourvoir les très nombreux postes de soudeurs disponibles dans l'entreprise. « 80% de nos emplois sont en soudage, mais les écoles professionnelles

« On aime dire qu'on travaille et qu'on gagne en équipe. La coopérative de travailleurs actionnaires, c'est une manière que les bottines suivent les babines; cela nous force à être transparents et intègres. »

— Samuel Bouchard, PDG et cofondateur de Robotiq

ne forment pas assez de monde et on ne peut plus se fier aux canaux traditionnels comme les petites annonces », constate Karine Sénécal, sa directrice des ressources humaines.

Grâce à son cours donné par un enseignant qualifié et reconnu par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, Tremcar façonne une main-d'œuvre qui saura répondre à ses besoins, tant au chapitre des compétences que de l'attitude. « C'est du sur-mesure », résume-t-elle. La prochaine cohorte, qui compte une vingtaine de places, démarre en août prochain. 

# UNE PASSERELLE QUI FACILITE L'EMBAUCHE

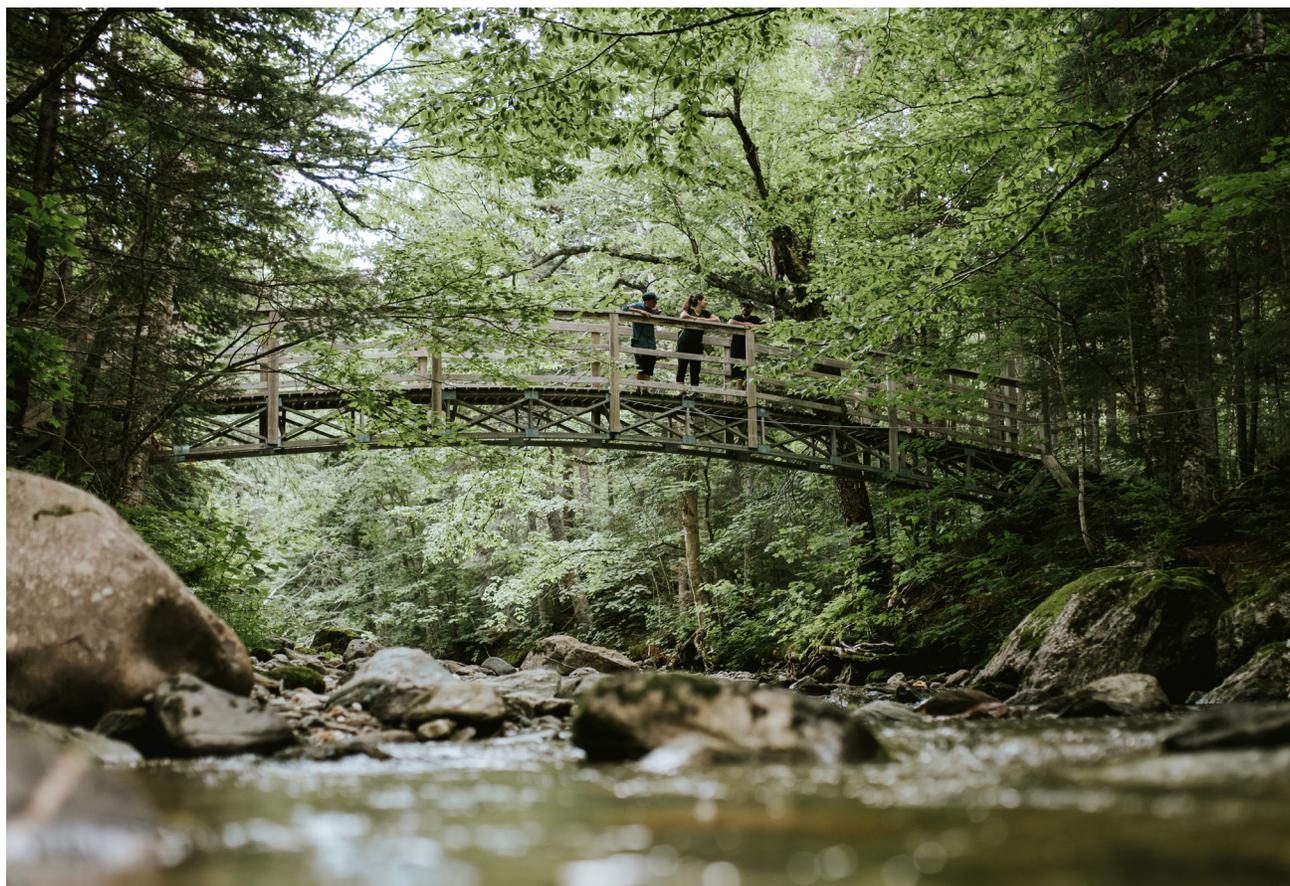


Photo : Stéphane Allard

Claudine Hébert | *Les Affaires*, édition du 12 mai 2021

**A**ux grands maux, les grands remèdes. Affichant un taux de chômage parmi les plus bas du pays — moins de 4% — et une criante pénurie de main-d'œuvre, la région de Chaudière-Appalaches recrute activement des travailleurs qualifiés à plus de 6000 km de son territoire.

« Grâce au programme Passerelle de recrutement international, lancé en avril 2018 par Chaudière-Appalaches Économique (CAE), 156 entreprises de la région ont pu embaucher 658 travailleurs originaires de la France », indique

fièrement Philippe Mailloux, directeur général de CAE. L'organisme souhaite atteindre l'embauche de 700 travailleurs d'ici le mois de septembre, alors que prendra fin le programme. « À moins qu'il ne soit reconduit pour quelques années additionnelles », espère-t-il.

Au départ, cette initiative, qui vise à recruter une main-d'œuvre spécialisée tels des soudeurs, électromécaniciens, conducteurs de camions lourds et ingénieurs, s'adressait principalement aux entreprises manufacturières. « Au fil des mois se sont ajoutés les commerces de service, y compris le Centre intégré de santé et de services sociaux (CISSS) de

Chaudière-Appalaches pour le recrutement de préposés aux bénéficiaires», raconte Philippe Mailloux.

Unique au Québec, ce programme de recrutement international est le fruit d'une collaboration entre CAE, la Table régionale des élus municipaux de la Chaudière-Appalaches et Québec International.

« Au cours des trois dernières années, ce programme a bénéficié d'un budget de 600 000 \$, ce qui nous a permis de développer un partenariat avec l'agence française Temporis », explique le directeur général. Né à Brive-la-Gaillarde (Sud-Ouest) en 2000, ce réseau d'agences d'emplois compte plus d'une centaine de succursales réparties sur le territoire de l'Hexagone.

« Bien que la France soit le principal lieu ciblé par ce programme à l'heure actuelle, l'objectif à moyen terme est de créer des passerelles auprès d'autres bassins potentiels de travailleurs », mentionne Philippe Mailloux.

### **Veni, vidi, vici**

Patrick Fontaney, ex-mécanicien automobile diesel, originaire de Saint-Étienne, dans le département français de la Loire, est l'un de ces travailleurs qui ont été recrutés outre-mer. Depuis septembre 2019, il occupe un poste de superviseur au sein du Groupe CFR, une entreprise de Sainte-Claire spécialisée en solutions d'optimisation de la productivité industrielle, manufacturière et agroalimentaire. Toutefois, ses fonctions ne s'arrêtent pas là.

L'entreprise, qui compte une trentaine d'employés, dont la moitié est justement issue de l'immigration, lui a confié la responsabilité d'accueillir les travailleurs étrangers.

Depuis l'arrivée de Patrick Fontaney, trois autres travailleurs arrivant de France ont été embauchés, et trois autres doivent l'être d'ici la fin du mois de juin. « Je connais bien la galère, dit-il. J'ai vécu le voyage en avion jusqu'à Montréal, le parcours en autocar jusqu'à Québec avant de prendre une navette jusqu'ici, à Sainte-Claire. J'ai vécu le stress d'avoir à m'installer dans un nouveau chez-soi. Je sais ce qu'il faut, dans les moindres détails, pour faciliter l'arrivée de ces travailleurs. » Il peut d'ailleurs compter sur l'aide d'une entreprise de la région, MV Propriétés, qui loue des appartements, meublés ou non.

### **Des employés qui font du bien**

Le fabricant de planchers en bois franc Boa-Franc, qui détient deux usines à Saint-Georges, figure également parmi ceux qui ont bénéficié du programme de recrutement international. Grâce à Passerelle, deux électromécaniciens ont pu être

« Quatre employés sur 450, c'est une goutte d'eau dans la mer, me direz-vous sans doute. Mais cette goutte d'eau nous fait beaucoup de bien. »

— Nicolas Jean, directeur des ressources humaines à Boa-Franc

embauchés au cours de la dernière année. Et deux autres pourraient se joindre cet été aux 450 employés de l'entreprise beauceronne. « Quatre employés sur 450, c'est une goutte d'eau dans la mer, me direz-vous sans doute. Mais cette goutte d'eau nous fait beaucoup de bien », soutient Nicolas Jean, directeur des ressources humaines à Boa-Franc. Jusqu'à présent, les entreprises de la MRC de Lévis sont celles qui ont accueilli le plus grand nombre de travailleurs issus de ce programme, soit 208. Suivent celles de Bellechasse, avec 137, celles de la MRC des Appalaches avec 71 et celles de la MRC de Beauce-Sartigan, avec 64 employés.

« Au total, la venue de ces travailleurs spécialisés s'est traduite par l'arrivée — ou l'arrivée prochaine compte tenu de la COVID-19 — de 1643 nouveaux résidents, incluant conjoint, conjointe et enfants dans la région de Chaudière-Appalaches », calcule le directeur général de CAE. 📍

événements

les affaires



Conférence | 2<sup>e</sup> édition

# Pénurie de talents

SOS Recrutement : tendances et pratiques gagnantes dans le nouveau normal

**14 septembre 2021 | En ligne**

**Pourquoi participer :**

- Bonifiez et faites rayonner votre marque employeur et décuplez votre pouvoir d'attraction ;
- Affichez des offres d'emploi attrayantes et accrochez au premier regard des candidats pertinents et de qualité ;
- Optimisez votre expérience candidat et multipliez les candidatures qui correspondent à vos besoins ;
- Sachez où, quand et comment rejoindre différents bassins de main-d'œuvre pour combler vos postes vacants ;
- Soyez au courant des nouvelles approches et des toutes dernières technologies pour accélérer et faciliter votre processus de recrutement ;
- Publicité traditionnelle? Panneaux d'affichage? Sites d'emploi? Médias sociaux? Tirez profit de différents canaux de communication et maximisez votre visibilité auprès de vos publics cibles ;
- Processus d'embauche à distance : faites-en un allié pour contrer la pénurie dans votre secteur.

**VOIR LE PROGRAMME**

**Rédactrice en chef:** Marine Thomas  
**Responsable des dossiers spéciaux:** Benoîte Labrosse  
**Responsable de l'infographie:** Louis-Philippe Larocque

#### **À propos de *Les Affaires***

Acteur important de l'économie québécoise, *Les Affaires* mobilise la communauté d'affaires, la connecte et la fait grandir. Avec des contenus analysés, crédibles et pertinents, *Les Affaires* fournit des clés concrètes pour mieux comprendre et repérer les tendances, mieux anticiper les changements et prendre des décisions plus éclairées. Plus qu'un média, c'est un guide qui informe et incite à l'action!

#### **Contacts**

redactionlesaffaires@groupecontex.ca  
evenements@groupecontex.ca  
partenariats@groupecontex.ca  
ventes@groupecontex.ca