



Mise Au Point

Guide de planification des effectifs

Les talents constituent une priorité absolue pour les dirigeants d'organisation et les propriétaires d'entreprise qui souhaitent une certaine stabilité devant les bouleversements de l'économie. Si vous occupez un poste de direction au travail, vous savez à quel point il est difficile d'attirer les bons éléments, de maintenir un modèle approprié de dotation en personnel et d'instaurer une culture qui favorise la mobilisation et l'épanouissement des employés.

Une étude de la Banque de développement du Canada publiée en septembre 2021 révèle les statistiques suivantes au sujet de l'emploi :

Tous secteurs d'activité confondus :

- 55 % des chefs d'entreprise disent avoir du mal à embaucher.
- 64 % d'entre eux affirment que la pénurie de main-d'œuvre limite leur croissance.
- 57 % des employés quittent leur emploi pour un meilleur salaire.

Une des conclusions tirées du rapport 2022 de Gallup sur les milieux de travail est encore plus probante : on doit la plupart du temps promettre une augmentation supérieure à 20 % pour inciter un employé à quitter un travail qu'il trouve stimulant et offrir presque rien pour recruter quelqu'un qui est démotivé.

Les conseillers de MNP abondent dans le même sens : la très grande majorité des clients avec qui ils s'entretiennent estiment que leurs problèmes les plus pressants sont l'embauche, la pénurie de main-d'œuvre et la création d'un sentiment d'appartenance auprès d'effectifs diversifiés qui optent de plus en plus pour le télétravail.

Les dirigeants ne devraient pas attendre qu'une pénurie aussi grave sévise pour se pencher sérieusement sur leur stratégie de ressources humaines. Votre personnel est votre plus grand atout, peu importe la conjoncture économique, et il mérite des investissements conséquents.

Ce guide propose des idées pratiques pour vous aider à élaborer ou peaufiner tous les aspects de la stratégie de ressources humaines de votre organisation. Qu'il s'agisse d'équité, de diversité et d'inclusion, de culture organisationnelle ou de modèles de travail hybride, nous comprenons les défis auxquels vous faites face. Il n'y a pas de solution unique permettant de construire et de conserver l'équipe parfaite, mais si vous arrivez à penser différemment et à vous poser les bonnes questions, des solutions et des possibilités inédites vous apparaîtront.



Équité, diversité et inclusion (EDI)

Le débat sur l'équité, la diversité et l'inclusion en milieu de travail ne date pas d'hier, mais il a évolué au fil des années. Bien que l'importance de cette question fait presque l'unanimité, un sondage publié par The Harris Poll en juin 2022 dévoile que seulement 40 % des entreprises canadiennes ont une politique officielle d'EDI et que 9 % des sociétés restantes ont l'intention d'en mettre une en œuvre dans un avenir proche.

Pour les entreprises sans cadre formel en matière d'EDI, sa conception peut sembler intimidante. La plupart des dirigeants, comme vous, sont bien intentionnés et veulent faire les choses correctement. Ils veulent créer un milieu de travail accueillant et libre de toute discrimination, mettre en place des politiques équitables qui tiennent compte des expériences et de la situation de tous les Canadiens, et favoriser un sentiment d'appartenance au sein d'équipes à l'image des collectivités où votre organisation exerce ses activités.

Malheureusement, trop de dirigeants remettent cet important travail par peur de se tromper, jusqu'à ce qu'une crise ou d'autres circonstances les poussent à agir. Certains événements qui ont fait la une au cours des trois à cinq dernières années ont mis en lumière d'importants problèmes et incité certains dirigeants à prendre l'équité, la diversité et l'inclusion plus au sérieux.

Avant d'entamer l'examen ou l'élaboration de votre stratégie d'EDI, posez-vous les questions suivantes :

- Est-ce que nous entamons ce travail pour les bonnes raisons? Sommes-nous motivés par les avantages d'une telle stratégie ou par peur du risque d'atteinte à notre réputation?
- Quelle marche à suivre notre équipe actuelle nous suggère-t-elle? Avons-nous pris le temps d'écouter tous les membres de notre équipe, surtout ceux issus de groupes qui sont victimes d'inégalités?
- Utilisons-nous la bonne terminologie, sachant qu'elle évolue régulièrement?
- Connaissons-nous les membres de notre équipe (c.-à-d. la façon dont chacun se définit)? Possédons-nous des données d'EDI sur lesquelles baser notre stratégie?
- Quels sont nos objectifs? Comment allons-nous mesurer les progrès réalisés?
- Avons-nous les connaissances nécessaires pour élaborer nous-mêmes notre stratégie d'EDI, ou devons-nous demander de l'aide?

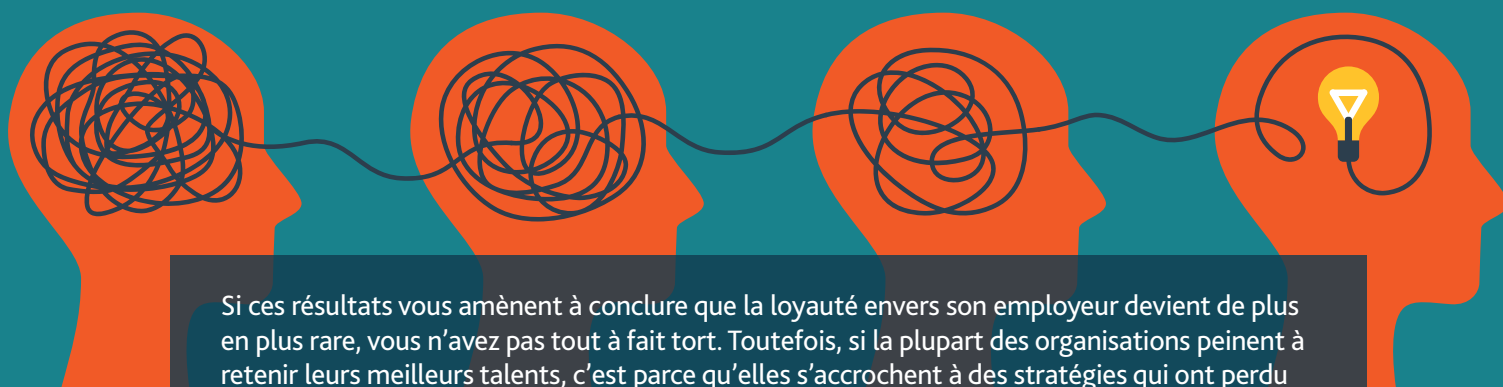
Il n'y a aucun modèle de politique ou de stratégie d'EDI qui soit adapté à toutes les organisations. Toutefois, celles-ci sont toutes soumises à une même réalité : si elles ne placent pas l'équité, la diversité et l'inclusion au cœur de ce qu'elles sont, elles devront faire des pieds et des mains pour sauvegarder leurs équipes, leur culture, leur réputation et leur modèle d'affaires au cours des prochaines années.

Les premières étapes de cette démarche vont peut-être nécessiter des conversations difficiles et vous amener à découvrir de dures vérités au sujet de votre organisation et des opinions et agissements de votre personnel. Or, une fois que vous aurez cette information en main, vous pourrez non seulement communiquer le bon message, mais également poser des gestes qui contribueront à améliorer votre organisation et la société.

Stratégie de rétention des employés

Vu l'argent et le temps qu'il faut investir pour recruter des employés et les former, surtout dans le contexte actuel, les dépenses qui visent la rétention du personnel sont souvent parmi les plus judicieuses que l'on puisse faire. Une stratégie de rétention efficace est non seulement avantageuse financièrement, elle favorise la stabilité, la productivité et la tranquillité d'esprit de votre équipe.

Selon son sondage 2022 sur l'optimisme à l'égard de l'emploi, le cabinet de services-conseils Robert Half, spécialiste en solutions de gestion des talents, estime que près de la moitié des travailleurs canadiens envisagent de changer d'emploi au premier semestre de 2023. Une étude du Canadian Workplace Culture Index menée en 2021 révèle que 60 % des Canadiens quitteraient leur emploi pour occuper les mêmes fonctions dans une autre organisation qui leur offrirait une augmentation de 10 %.



Si ces résultats vous amènent à conclure que la loyauté envers son employeur devient de plus en plus rare, vous n'avez pas tout à fait tort. Toutefois, si la plupart des organisations peinent à retenir leurs meilleurs talents, c'est parce qu'elles s'accrochent à des stratégies qui ont perdu en efficacité, surtout auprès des jeunes. Posez-vous les questions suivantes pour repenser de manière novatrice vos méthodes de rétention du personnel :

- Quels moyens puis-je utiliser pour raffermir la loyauté de mon personnel, outre des hausses de salaire?
- Si mon organisation ne peut pas permettre le télétravail, quels autres aménagements peut-on offrir?
- Comment puis-je mesurer la mobilisation de mes employés?
- Comment puis-je créer une dynamique d'équipe qui incitera mes employés à vouloir continuer de travailler ensemble, même si de meilleurs salaires sont offerts ailleurs?
- Comment dois-je demander aux membres de mon personnel quels incitatifs les encourageraient à ne pas quitter l'organisation, et comment mettre cette information à profit?

La rémunération est un aspect important de votre stratégie de rétention, surtout dans un contexte de forte inflation, mais ce n'est pas le seul outil dont vous disposez. Bon nombre de jeunes commencent à se rendre compte qu'ils ne sont pas prêts à être malheureux au travail même s'ils gagnent un très bon salaire. Au plus fort de la pandémie, on a observé le phénomène de la « grande démission » : un très grand nombre de personnes ont réévalué leurs priorités, ce qu'ils attendent de leur travail et ce qu'ils souhaitent en retirer.

Comme dirigeant, vous devez créer une culture et un environnement attrayants pour que votre organisation échappe à la tendance du roulement élevé des effectifs. Les raisons pour lesquelles on conserve un emploi sont nombreuses; la flexibilité des horaires, la reconnaissance qu'on nous témoigne, la mission de l'organisation, la rémunération et les relations avec ses collègues sont les plus importantes.



Culture et transformation

Les organisations qui réussissent à gérer agilement le changement se tireront mieux d'affaire dans une mauvaise conjoncture économique. La plupart des transformations échouent non pas à cause d'une mauvaise planification ou d'une stratégie mal adaptée, mais bien parce que la culture de l'organisation a fait obstacle au changement.

La mise en œuvre d'une stratégie peut prendre différentes formes; mais votre organisation n'a qu'une culture qui se manifeste au quotidien dans vos activités. La mentalité, les comportements et les croyances de votre équipe en font partie. Elle peut être influencée par des choses très tangibles comme les méthodes de gestion du rendement, les descriptions de tâches, les actions pour lesquelles on récompense tel ou tel membre du personnel et la gestion des communications.

Autrement dit, si votre objectif est votre destination et que votre stratégie est le chemin que vous empruntez pour vous y rendre, votre culture est le véhicule que vous utiliserez. Sans elle, vous n'irez nulle part.

Votre culture est le moteur de tout ce que vous mettez en œuvre. Forbes et McKinsey estiment que les mentalités et les comportements expliquent environ 75 % à 90 % des mises en œuvre ratées d'une stratégie.

Pour vous lancer dans une amélioration de votre culture organisationnelle, posez-vous les questions suivantes :

- Quels sont les signes et les indicateurs d'une culture positive?
- Peut-on mesurer l'effet de notre culture, qu'il soit positif ou négatif, sur le bénéfice net de notre organisation?
- Quelle est l'incidence de nos politiques et de nos initiatives d'équité, diversité et inclusion, de développement durable et de responsabilité sociale sur la culture de notre organisation?
- Quelle est l'incidence de notre culture sur nos méthodes de recrutement et de rétention du personnel (candidats passés en entrevue, personnes qui obtiennent une promotion et comportements qui sont récompensés)?
- La mission de notre organisation est-elle suffisamment claire pour favoriser une culture forte?

Contrairement à ce que bon nombre de propriétaires d'entreprise et de dirigeants croient, la culture organisationnelle n'est pas quelque chose de vague et nébuleux qui dépasse leur compréhension et leur contrôle. On peut poser des gestes concrets pour mesurer et améliorer sa culture. C'est un investissement qui produit presque toujours une abondance de résultats positifs, par exemple une plus grande mobilisation des effectifs, des gains d'efficacité et l'adoption harmonieuse de changements.

Télétravail et travail hybride



Au début de 2021, la proportion de Canadiens âgés de 15 à 69 ans qui ont déclaré travailler de la maison la plupart du temps est passée à 32 %. Or, elle était de 4 % il y a quelques années. Aujourd'hui, on estime à environ 61 % la proportion des employeurs canadiens qui propose une formule de travail hybride, ce qui montre que le télétravail à temps plein ou à temps partiel ne disparaîtra pas de sitôt. Même si les efforts des organisations et des collectivités visant à souligner l'importance de se présenter au bureau portent des fruits, il est clair qu'on ne reviendra jamais en arrière.

Jusqu'à présent, les études sur le télétravail, qui tentent de savoir s'il améliore la satisfaction, la productivité, la santé et la stabilité financière des travailleurs, donnent des résultats contrastés. Elles contiennent pratiquement toutes des données autodéclarées qui font généralement état d'une division en deux camps quasi égaux au sujet des bénéfices du télétravail et du présentiel. À la lumière de ces résultats, on peut comprendre que des questions se posent sur l'approche à adopter au sujet du télétravail et du travail hybride.

En réalité, la seule solution viable est celle qui maintient la mobilisation de votre personnel et qui favorise son équilibre travail-vie personnelle. Vos politiques de télétravail et de travail hybride doivent se baser sur votre culture et votre personnel plutôt que sur les données sur le sujet et les décisions de vos concurrents. Autrement dit, n'adoptez pas une méthode strictement descendante pour les élaborer. Demandez aux membres de votre équipe quelles sont les conditions qui, selon eux, favorisent un travail efficace.

and secure the future of your company. This involves assessing both the internal and external influences on your business and planning to address each of these factors to achieve long-term success.

Voici des exemples de questions qu'il faut vous poser et poser à votre équipe :

- Avons-nous les bons outils numériques et les bons procédés pour favoriser un télétravail efficace?
- Si le télétravail et le présentiel ont de bons et de mauvais côtés, comment pouvons-nous nous assurer de combiner leurs avantages plutôt que leurs désavantages dans notre formule hybride?
- Quelles fonctions se prêtent le mieux au télétravail, au travail hybride et au présentiel?
- De quelle façon le télétravail contribue-t-il ou nuit-il à nos progrès en matière de facteurs ESG, notamment sur les plans du développement durable, de l'équité salariale, de la diversité et de l'inclusion?
- Le télétravail à temps plein ou à temps partiel permettrait-il de réduire nos dépenses ou entraînerait-il plutôt leur augmentation? Quelle serait l'incidence sur notre bénéfice net?
- Notre culture organisationnelle peut-elle s'exprimer si nos employés ne côtoient pas leurs collègues?

Notons que des millions de travailleurs canadiens ne peuvent pas faire de télétravail en raison des fonctions qu'ils occupent; une preuve de plus qu'il n'y a pas de solution unique qui convienne à tout le monde. Si vous possédez ou dirigez une organisation où le télétravail est impossible, vous devez penser sérieusement aux autres types d'aménagements que vous pouvez proposer à votre équipe. Peu importe la solution sur laquelle vous vous arrêtez, assurez-vous que toutes les politiques qui en découlent sont consignées par écrit et accessibles à tous les membres de votre personnel.

La suite

Il est impossible de savoir si les déséquilibres du marché canadien de l'emploi se résorberont. Certaines prévisions donnent à penser que, grâce à la requalification de la main-d'œuvre, à l'immigration et à d'autres tendances macroéconomiques, les problèmes d'embauche et de rétention ne dureront pas éternellement.

Chose certaine, votre organisation ne peut pas attendre une conjoncture favorable avant de commencer à améliorer sa stratégie de ressources humaines et à faire preuve d'innovation dans ce domaine.

Ce que vous faites au cours des deux à quatre prochaines années pourrait déterminer la solidité à long terme de votre équipe et de votre entreprise. Les organisations qui vont émerger de la pandémie avec une longueur d'avance sont celles qui auront investi dans le bien-être, la formation et la reconnaissance de leur personnel.

Pour en savoir plus sur ces questions ou sur d'autres sujets d'intérêt, lisez les articles de nos consultants spécialistes des stratégies de ressources humaines.

Stratège principale

Carole Messaoudi, associée, leader
ligne de service consultation Québec
carole.messaoudi@mnp.ca
866.931.3300



À propos de MNP

MNP est fier de répondre aux besoins des particuliers, des entreprises et des organismes depuis 1958 en tant que l'un des principaux cabinets de services professionnels au Canada. Grâce aux liens solides que nous tissons avec nos clients, nous pouvons leur proposer des services de comptabilité, de consultation et de fiscalité ainsi que des solutions numériques adaptés à leurs besoins. Notre clientèle profite de stratégies sur mesure et adaptées à sa réalité qui alimentent sa réussite partout où mènent les affaires.

