

GUIDE POUR L'ATTRACTION ET LA RÉTENTION DU PERSONNEL



Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre et de concurrence des talents, il devient stratégique, voire même essentiel, que votre établissement se positionne comme un « **employeur de choix** ».

C'est dans ce contexte que ce guide a été conçu pour sensibiliser aux stratégies et pratiques qui permettront à votre établissement de définir sa position d'employeur de choix et, par conséquent, favoriser l'« **Attraction** » et la « **Rétention** » des candidats qui répondent aux exigences de l'emploi et qui s'intégreront à la culture et à la vision de votre établissement d'enseignement.

Comment définir son positionnement d'employeur de choix

Définir son positionnement d'employeur de choix face à la concurrence implique d'**analyser** et de **définir** ce qui **distingue** votre établissement de ses concurrents.

Il importe donc de définir et de clarifier :

1. La vision, la mission et les valeurs institutionnelles
2. Les orientations stratégiques
3. L'orientation du projet éducatif
4. La philosophie de gestion et le style de leadership
5. La nature des tâches (niveau d'enrichissement et d'autonomie)
6. Les conditions de travail et les attributs de votre établissement

Votre positionnement d'employeur de choix doit être communiqué clairement et simplement dans toutes les activités de recrutement et de sélection ainsi que dans les stratégies de mobilisation et de rétention de vos employés.

Votre positionnement d'employeur de choix se doit d'être **ATTRAYANT** tout en étant **RÉALISTE** et **COHÉRENT** car si vous attirez des candidats avec une vision idyllique ou déconnectée de votre réalité vous risquez que le choc avec la réalité démotive vos nouveaux employés et même contribue à leur départ prématuré.

Stratégies d'attraction du personnel

L'attraction organisationnelle c'est

« *Un attrait ou une attitude positive des chercheurs d'emploi à l'égard d'une organisation vue comme un employeur potentiel. La nature de cette attraction organisationnelle contribue directement à l'acceptation ou au rejet d'une offre d'emploi.*¹ »

Se préoccuper de l'attraction de personnel implique de se poser les deux questions suivantes :

1. **Où** se trouvent les candidats potentiels
2. **Comment** inciter les meilleurs candidats à poser leur candidature

Des recherches¹ ont permis d'identifier des facteurs déterminants de l'attraction organisationnelle tels que :

1. La réputation de l'organisation
2. Les attributs de l'organisation et attributs liés au travail
3. Les activités de recrutement
4. Les comportements de l'intervieweur
5. La compatibilité entre le candidat, l'emploi et l'organisation

NOTE : Le masculin est utilisé afin d'alléger le texte et comprend le féminin lorsque le contexte l'indique.

¹ Observatoire de gestion stratégique des ressources humaines, ESG UQAM. Morin, Denis, L'attraction organisationnelle : une introduction.

Réputation et attributs de votre établissement

L'amélioration de la réputation de votre établissement repose sur une stratégie systémique, et à long terme, et de travailler à l'amélioration de différents facteurs tels que :

- Les projets éducatifs
- La réussite éducative
- La satisfaction de la clientèle
- La satisfaction des employés
- L'implication de votre établissement dans la communauté
- Les prix et les reconnaissances du milieu

Bien que la rémunération soit un facteur d'attraction pour plusieurs personnes, il ne s'agit malheureusement pas d'un facteur sur laquelle les établissements ont une grande marge de manœuvre. Heureusement, plusieurs conditions de travail autres que le salaire ont démontré leur efficacité sur l'attraction et la rétention du personnel telles que :

- Les pratiques de reconnaissance non monétaire
- Les pratiques de conciliation travail et vie personnelle
- Les pratiques d'aménagement des horaires de travail
- La possibilité de faire du télétravail de façon occasionnelle
- Les activités de développement des compétences du personnel

Les activités de recrutement

Dans un contexte de concurrence des talents, il est primordial d'être proactif dans les activités de recrutement et de diversifier les sources de recrutement.

Voici les différentes sources à privilégier :

- La présence dans les établissements d'enseignement et dans les salons de l'emploi
- L'affichage sur le site de l'établissement
- L'affichage sur le site de la FEEP
- L'affichage sur les différents médias sociaux
- L'affichage dans les différentes associations professionnelles
- L'affichage dans les journaux locaux (moins coûteux et souvent plus efficace que les journaux nationaux)

Le **message** à véhiculer dans les différentes sources de recrutement doit s'articuler autour de votre « **Positionnement d'employeur de choix** ». Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre il est primordial que l'affichage mette en relief ce que l'employeur **offre** davantage que ce qu'il **exige**.

Une annonce ou un affichage de poste efficace doit respecter les quatre principes de l'AIDA², par conséquent l'annonce doit :

1. attirer l'**Attention** des candidats potentiels;
2. susciter l'**Intérêt**;
3. attiser le **Désir** de postuler;
4. provoquer le passage à l'**Action**.

Pour cela, l'annonce doit être :

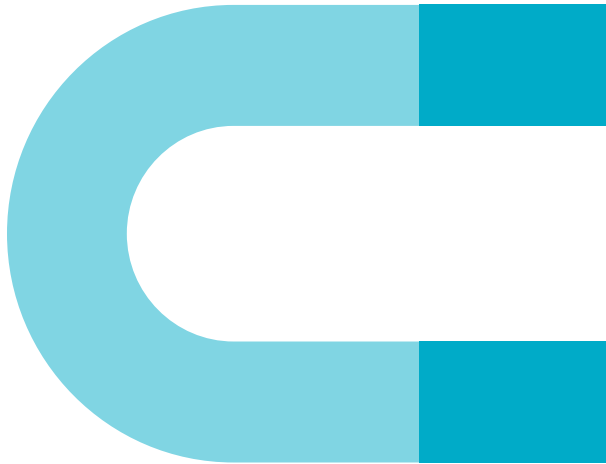
- **Attrayante** (présenter le positionnement de l'employeur de choix)
- **Précise** (présenter sommairement le poste et les exigences)
- **Ciblée** (rejoindre facilement les candidats potentiels)

Les comportements de l'intervieweur

Dans un contexte de concurrence des talents, il est primordial de percevoir le processus de recrutement et de sélection comme une démarche et une relation d'égalité entre l'employeur et les candidats potentiels. Certaines pratiques de recrutement ou comportements de l'intervieweur peuvent entraîner l'acceptation ou le rejet d'une offre d'emploi de la part du candidat.

Voici les pratiques et les comportements à éviter :

- Les délais de processus trop long
- L'absence de suivi suite à une étape du processus
- Le non-respect des échéanciers communiqués aux candidats
- L'entrevue débute en retard
- L'attitude dominante ou autoritaire de l'intervieweur
- Le manque d'écoute ou les distractions de l'intervieweur lors de l'entrevue (prendre des appels, répondre à des messages, regarder sa montre etc.)
- Le manque de préparation de l'intervieweur (ne pas avoir lu le CV, ne pas connaître le poste, être dans l'incapacité de répondre clairement aux questions des candidats)



La compatibilité candidat emploi / candidat organisation

Ce facteur déterminant de l'attraction et de rétention implique d'avoir le bon candidat dans le bon poste et le bon candidat qui s'intègre à la culture et à la vision de votre établissement. Pour ce faire, il est primordial de percevoir la sélection du personnel comme un processus d'échange d'information entre l'employeur et le candidat potentiel, et ce, dans le but que chacune des parties puissent collecter suffisamment d'information pour prendre une décision éclairée.

Voici les pratiques permettant l'échange d'information et la compatibilité :

- Permettre aux candidats de lire la description détaillée du poste durant le processus
- Communiquer aux candidats toute l'information pertinente concernant votre établissement (vision, mission, valeurs, projets éducatifs, plans stratégiques, etc.)
- Faire une visite des lieux de travail et du poste de travail au moment de l'entrevue finale
- Lors de l'entrevue, prévoir suffisamment de temps pour que les candidats puissent aussi poser des questions à son employeur potentiel

Stratégies de rétention du personnel

Après avoir déployé plusieurs stratégies et ressources afin d'embaucher les meilleurs candidats, il faut maintenant s'assurer qu'ils restent à l'emploi et qu'ils s'épanouissent et qu'ils se projettent à long terme dans votre établissement.

Se préoccuper de la rétention de personnel implique de se poser les quatre questions suivantes :

- **Comment** concilier les **besoins** de l'établissement et les besoins individuels des employés
- **Comment** assurer la **motivation** et la **mobilisation** des employés à long terme
- **Pourquoi** les employés songent-ils à **quitter** l'entreprise
- **Comment** les empêcher de **partir**

Voici les pratiques qui permettent d'améliorer la rétention du personnel :

- La qualité du processus d'accueil et d'intégration
- La qualité des suivis durant la période de probation
- Les pratiques de reconnaissances non monétaire
- Les pratiques de développement du personnel et des compétences
- L'évaluation de la satisfaction du personnel par le biais de sondage
- La mise en place de comités de travail et d'amélioration à la suite des résultats du sondage
- Les activités de mobilisation et de socialisation
- La résiliation d'entrevue de départ

Sources et références

MORIN, Denis. L'attraction organisationnelle : une introduction. Observatoire de gestion stratégique des ressources humaines, ESG UQAM.
BOUHRIS, Anne (2013). Recrutement et sélection du personnel. 2^e édition. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur.
MALO, François Bernard (2011). Le recrutement, la sélection et l'accueil du personnel. Presses de l'Université du Québec.
PAILLÉ, Pascal (2011). La fidélisation des ressources humaines : Approches conceptuelles et recherches empiriques. Les Presses de l'Université Laval.