



Meilleures pratiques en RH pour le secteur manufacturier

Dossier thématique

Réalisé par Myriades veille stratégique

Février 2021

Table des matières

Deux stratégies à mettre en place:

1. Attirer
2. Retenir



1. Attirer

1.1 Pensez à long terme

Intégrez votre stratégie d'acquisition de talents au processus de planification à long terme de votre entreprise. Concentrez-vous sur la valeur ajoutée des projets en cours et à venir, plutôt qu'être en mode pompier et ne couvrir que les besoins à court terme.

- Passez de la méthode « chasseur-cueilleur » à la méthode « agriculteur ». Il y a quelques années, le taux de chômage était élevé et même si vos attraits d'employeur n'étaient pas excellents, vous attrapiez du poisson quand même. Aujourd'hui en pénurie de main-d'œuvre, ce n'est plus le cas. Tout passe désormais par la communication et l'**image employeur**.
- Gardez le contact avec les candidats même s'ils ne correspondent pas à vos offres du moment. Il n'est plus possible de ne pas répondre aux gens qui ont envoyé des CVs, car sinon vous n'en recevrez plus la prochaine fois.
- Étudiez les tendances de votre secteur par de la veille afin de jauger l'évolution des conditions. Par exemple, de nouvelles exigences technologiques ou des changements réglementaires à venir vous donneront l'avantage pour déployer de nouveaux talents nécessaires pour ces défis.

1. Attirer (suite)

1.2 Employez des gens qui correspondent à votre culture d'entreprise

Soyez sélectif, car chaque recrue peut avoir un impact autant positif que négatif sur votre équipe.

- Assurez-vous que le nouvel employé conviendra aux membres de son équipe de travail.
- Posez des questions peu communes qui vous permettront d'évaluer sa personnalité. Ou si vous en avez le budget, faites-lui passer un test de personnalité.

1. Attirer (suite)

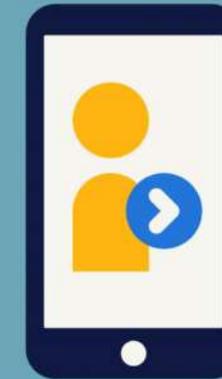
1.3 Rédigez une offre d'emploi attrayante

Une description soignée et précise de l'emploi permet aux candidats d'avoir une première bonne impression.

- Les différentes sections qu'elle devrait contenir :
 - L'intitulé du poste.
 - Un court paragraphe d'introduction sur votre entreprise.
 - Les responsabilités principales du poste.
 - Les avantages de travailler pour votre organisation.
 - Les qualifications requises pour le poste.
 - Votre engagement en termes de diversité et d'inclusion.
 - Les coordonnées pour postuler.
- Pensez par mots-clés afin que votre offre ressorte bien sur les moteurs de recherche.
 - Intitulé : Un maximum 7 mots. Inutile de chercher des titres qui sortent de l'ordinaire, ils ne correspondront pas à ce que les gens cherchent par mots-clés. Devrait contenir uniquement le titre du poste.
 - Répétition : Répétez au moins 3 fois l'intitulé du poste dans votre offre.
 - Description : Un minimum de 300 mots, l'idéal à 500 mots.

la recherche d'emploi mobile est à la hausse...

La moitié des demandeurs d'emploi disent utiliser leur téléphone intelligent dans leur recherche d'emploi.



39%	parcourent les emplois
15%	font de la recherche sur les entreprises
12%	bâtissent leur réseau
8%	postulent des emplois

1. Attirer (suite)

1.4 Stratégies internes à l'entreprise

- Recommandations d'employés. Vos meilleurs ambassadeurs sont vos employés. De plus, ils sont les mieux placés pour suggérer des candidats à l'image de votre organisation et de ses valeurs. Pensez à diffuser vos offres à l'interne.
- Intranet et internet. Assurez-vous d'avoir une section carrière sur votre site où vous affichez les offres d'emplois. Cette section doit contenir :
 - Vision, mission, valeur de l'entreprise et son implication dans la communauté.
 - Postes à combler.
 - Avantages de travailler pour vous.
 - Endroit où postuler.
 - Coordonnées d'une personne à contacter.
 - Liens vers vos médias sociaux, pour permettre aux candidats de suivre votre actualité.
 - Et si vous pouvez vous le permettre, bonifiez avec des vidéos témoignages d'employés ou de leaders de votre entreprise.

1. Attirer (suite)

1.5 Stratégies externes à l'entreprise

➤ Sites d'emploi.

Avantages :

- Économies, car moins coûteux que les moyens traditionnels.
- Réception des candidatures rapidement après la publication.

➤ Médias sociaux. Une excellente façon de rejoindre des candidats qui ne sont pas en recherche active d'emploi. Vous pouvez faire des publications organiques (vous publiez sur votre page) ou des campagnes payantes (qui seront diffusées dans le fil des gens correspondant au profil que vous cherchez).

➤ Foires d'emploi et activités de réseautage virtuelles. Efficaces lorsqu'on doit recruter plusieurs employés en même temps. Permet aussi de faire une présélection des candidats.

1. Attirer (suite)

1.6 Concevez une « expérience d'embarquement »

40% des salariés qui quittent un emploi le font dans les 6 premiers mois.

20% de la rotation globale du personnel se produit dans les 45 premiers jours.

Il est essentiel d'impliquer vos employés dès leur premier jour de travail. Considérez l'embarquement comme un investissement plutôt que comme une formalité. La raison **principale pour laquelle les activités d'intégration ne sont pas réalisées est qu'elles sont considérées comme une tâche optionnelle** par le manager. Rendez cette expérience obligatoire afin qu'elle soit réalisée et intégrez là à vos procédures.

Exemple d'expérience d'embarquement:

1. Soyez toujours présent le jour de l'arrivée d'un nouvel employé.
2. Présentez-vous et faites un effort pour créer un environnement convivial et accueillant.
3. Indiquez-lui clairement ses objectifs pour les premières semaines.
4. Définissez le nouveau rôle de l'équipier afin d'éviter tout conflit ou confusion avec les membres existants.
5. Présentez-lui des personnes extérieures à son équipe immédiate afin qu'il commence à éprouver un sentiment d'appartenance à l'entreprise dans son ensemble.
6. Prenez une photo et partagez-la sur vos médias sociaux en présentant votre nouvel employé à votre communauté. Cela n'a rien coûté et vous lui montrez que vous êtes heureux de l'accueillir.
7. Prévoyez des points de contact réguliers avec les nouveaux employés.

* Ce genre d'expérience est souvent sans frais. Soyez créatif!

1. Attirer (suite)

1.7 Embauchez des temporaires

76% des entreprises incluent désormais des talents externes dans leur personnel.

3 entreprises sur 4 ont déclaré que l'embauche de contractuels, indépendants ou travailleurs temporaires, sera essentielle dans leur stratégie d'ici 2 ans. Un bon de 48% entre 2018 et 2019.

Avantages :

- Accès à une expertise occasionnelle pour des projets ponctuels ou des périodes d'achalandage.
- Accès à des ressources spécialisées dans des niches que vous n'exploitez que quelques fois dans l'année.
- Évitez le temps et le coût liés à l'embauche.
- Allégez la charge de travail pour votre personnel permanent.
- Comblez les absences.

1. Attirer (suite)

1.8 Utilisez la technologie pour réduire ses coûts

Uniformisez les tâches de ressources humaines (RH) afin d'accélérer et éliminer certaines tâches administratives. La recherche, la présélection et l'évaluation des candidats peuvent être automatisées grâce à des outils technologiques.

Par exemple:

- Faites vos entretiens à distance*.
- Utilisez [Checkster](#) pour vérifier les références.
- Alliez-vous à un partenaire de recrutement ou de veille stratégique pour connaître et choisir vos outils, afin de minimiser les coûts et les risques.

**Voir page suivante pour quelques trucs.*

la technologie...



avec une
touche
humaine.

La majorité des chercheurs d'emploi croient que d'ici cinq ans, nous verrons une intégration plus poussée de la technologie au travail. Leurs principales prédictions :

88% nous communiquerons principalement en ligne.

85% la frontière entre la vie personnelle et le travail deviendra encore plus floue.

84% les espaces de travail ouverts deviendront plus courants.

83% un recours accru à l'égard des travailleurs contractuels par rapport aux travailleurs à temps plein.

81% l'intelligence artificielle sera utilisée dans les processus de travail.

1. Attirer (suite)

Faire une entrevue à distance

Les critères d'entrevues doivent évoluer avec la technologie. En virtuel, on ne peut plus juger de l'attitude d'un employés potentiel avant qu'il entre dans la salle, de son amabilité avec la réceptionniste, de sa poignée de main, etc.

De plus, une personne nerveuse paraître à son désavantage devant une caméra. Elle n'est pas non plus consciente de son environnement, des bruits de fonds, de la qualité de sa connexion, etc.

Il faut donc :

- Prendre plus de temps pour briser la glace avant de démarrer l'entrevue.
- Creuser un peu plus l'aspect personnel en posant davantage de question sur ce point.
- Porter attention à la préparation, la présentation et l'installation de la personne.

1. Attirer (suite)

1.9 Collaborer avec un partenaire externe en recrutement et RH

Les petites entreprises sont avantagées par cette approche, car elles évitent un coût d'embauche à l'interne. Votre partenaire vous proposera des solutions pour l'embauche, pour la rétention et pour la fidélisation de vos employés. Le bon partenaire vous suggèrera également des outils technologiques pour faciliter vos processus.

- Agences de placement. Se concentrent sur le placement de candidats sur une base temporaire. Tendent à pourvoir plusieurs postes différents en même temps. Ces agences cherchent à combler un grand volume de postes ou sont à la recherche de profils plus spécifiques.
 - ✓ Idéal pour les pics saisonnier et les projets à court terme.
 - ✓ Avantages : délai d'exécution rapide, répond aux besoins urgents.
- Entreprises de placement de personnel à services complets. Pour les grandes entreprises, mais elles peuvent toutefois se spécialiser dans des secteurs d'activité.
 - ✓ Avantage : ont souvent des solutions technologiques à déployer dont elles sont propriétaires.
- Chasseurs de tête. Utilisé pour combler un poste en particulier qui est difficile à pourvoir, car il exige des compétences très spécifiques. Habituellement destiné à pourvoir des postes de cadres supérieurs. Ils se concentrent sur des candidats passifs qui ne sont pas activement à la recherche.
- Entreprises spécialisées en RH. Idéal pour les PME qui ne peuvent se permettre d'avoir un responsable RH à temps plein. Ils vous conseillent sur votre processus de recrutement, gèrent vos formations, le respect des lois, la gestion des conflits, etc. Par exemple: [Capital GRH](#).

1. Attirer (suite)

Comment choisir le bon partenaire en recrutement et RH

Le choix du partenaire qui vous convient le mieux dépend de :

- Vos besoins en recrutement. Le type et le nombre de postes à combler ainsi que la durée des mandats (permanence ou temporaire).
- Le niveau de spécialisation : Le niveau de spécialisation des talents que vous cherchez ainsi que s'ils se trouvent dans un secteur spécifique ou non.
- Le niveau d'accompagnement désiré : L'intégralité du processus de recrutement peut être pris en charge ou seulement une partie.
- La qualité du suivi : Un suivi personnalisé, une garantie de placement en cas de recrutement raté, etc.
- Votre budget.

2. Retenir

Le taux de roulement global au Québec est de 24,4%.

- Baromètre RH, 2018 -

→ Bon an mal an, une entreprise québécoise doit donc remplacer 1 employé sur 4.

54% des Québécois envisagent de quitter leur poste.

Plus de 50% des employeurs canadiens disent n'avoir pris aucune mesure pour améliorer la santé mentale des travailleurs pendant la pandémie.

- Canada Salary Guide, Hays Canada 2020 -

→ **Fidéliser coûte moins cher que recruter.** Prendre soin de ses employés, c'est faire des économies.

→ Le moyen le plus efficace : renforcer l'engagement de vos employés.

2. Retenir (suite)

En moyenne, un employé qui change d'emploi obtient une hausse de salaire de 15%.

→ Les chances d'obtenir cette même hausse en restant dans la même entreprise sont minces. La bonne nouvelle est que le salaire n'est pas le plus important facteur de rétention des employés. Il s'agit d'une combinaison de flexibilité du travail, avantages sociaux, opportunités de formation, opportunité de promotion, culture d'entreprise, etc.

Éléments non-monétaires qui agissent comme facteur de rétention des employés* :

- 78% : Meilleures conditions de travail
- 70% : Meilleure reconnaissance du travail accompli
- 67% : Opportunités de promotion
- 63% : Meilleure ambiance de travail

**Issu d'une étude menée au Québec en février 2020 auprès de 6 300 employés et 500 employeurs.*

2. Retenir (suite)

Avantages d'un employé satisfait au travail

- Retenir les employés vedettes.
- Réduire les coûts de roulement. Le coût d'embauche pour remplacer un employé est **estimé à 2 fois le salaire de l'employé** pour un employé très spécialisé, et jusqu'à 20% du salaire annuel d'un travailleur peu spécialisé.
- Augmenter votre productivité. L'employé s'absente moins souvent, est moins exposé aux accidents de travail et effectue un travail de qualité supérieure.
- Améliore la satisfaction de vos clients. Une attitude positive est contagieuse.
- Augmente la collaboration de vos employés. Un employé satisfait a **tendance à en faire plus** que ce qu'on lui demande et ne sera pas pressé de partir à la fin de son chiffre.
- Une meilleure rentabilité de l'entreprise. Il existe une corrélation entre la satisfaction des employés et les résultats de l'entreprise.
- **Les bons employeurs attirent les meilleurs talents.**

2. Retenir (suite)

2.1 Communiquez avec vos employés sur une base individuelle et régulière

Plusieurs PME avancent au gré des occasions qui se présentent, mais les employés veulent savoir où l'entreprise s'en va. Si vous êtes capable de structurer votre vision et de la communiquer, c'est une valeur ajoutée à votre **marque employeur**.

- Organiser des points de contact réguliers avec vos employés pour savoir ce qu'ils pensent de leur charge de travail et s'ils comprennent les projet sur lesquels ils travaillent.
- Réalisez des entretiens de fin d'emploi pour comprendre pourquoi les employés ont démissionné. Très utile lorsqu'un dirigeant souhaite comprendre pourquoi il a perdu un employé vedette.
- Programmer des « entretiens de séjour », une alternative proactive à l'entretien de fin d'emploi. Avec vos employés en poste (particulièrement vos employés vedette), réalisez des entrevues afin de savoir s'ils sont heureux. Cela vous permettra de vous ajuster avant qu'il ne soit trop tard.
- Faites des entrevues de performance inversées. Demandez à vos employés qu'ils vous évaluent en tant qu'employeur et qu'ils évaluent l'entreprise sur ses forces et ses faiblesses.

2. Retenir (suite)

2.2 Comprenez et exploitez les forces de vos employés

Un employé qui utilise ses forces plus de 3h par jour est plus susceptible de se déclarer bien reposé, respecté et heureux.

Un employé qui utilise ses compétences chaque jour a 6 fois plus de chances de dire qu'il est engagé au travail.

Les leaders efficaces tirent le meilleur parti de leur équipe non pas en se concentrant sur leurs faiblesses, mais en exploitant leurs forces. Comment?

- ✓ Connaissez les forces et les faiblesses de chacun de vos employés.
- ✓ Ayez des conversations ouvertes et honnêtes sur la façon dont les employés se sentent dans leur rôle.
- ✓ Affectez les employés à des tâches adaptées à leurs forces, tout en assurant une répartition égale du travail au sein de l'équipe.

2. Retenir (suite)

2.3 Formulez une proposition de valeur de l'employeur

Une entreprise passe beaucoup de temps à étudier le marché, développer de nouveaux produits et élaborer le bon message au client. Mais elle ne le fait pas lorsqu'il s'agit de son public le plus important : sa main-d'œuvre.

Répondez à la question : « Pourquoi devriez-vous continuer à partager vos talents avec nous? ».

1. Parlez à vos employés. Demandez-leur ce qu'ils aiment de l'entreprise, pourquoi ils l'ont choisi et si elle répond à leurs attentes.
2. Jaugez l'écart avec votre propre vision.
3. Définissez les valeurs et la vision de l'entreprise. Que représente-t-elle? Quels types de personnes voulez-vous comme employés? Quel type d'impact votre entreprise veut-elle avoir sur le monde dans 10, 20, 30 ans?
4. Exprimez votre **marque employeur** dans une déclaration de mission claire. Communiquez en quelques lignes mémorables ce que fait votre entreprise et comment. Faites-en la pierre angulaire de votre campagne de marque employeur.

→ *Une façon simple d'évaluer si votre marque colle à vos employés : mesurez le nombre d'employés actuels qui vous suivent sur les médias sociaux.*

2. Retenir (suite)

2.4 Créez un programme de formation et de développement

93% des employés resteraient plus longtemps dans une entreprise si celle-ci investissait dans leur carrière.

- LinkedIn's 2018 Workforce Learning Report -

Fournissez à vos employés un plan de développement professionnel clair et arrimé à leurs objectifs de carrière. Donnez leur accès à du coaching et de la formation.

- Vos employés ont investi dans leur formation en allant à l'école. Prenez le relais une fois qu'ils sont chez vous.
- N'importe quelle formation n'ira pas. Il faut comprendre quoi et comment vos employés veulent apprendre et créer un programme structuré. Identifiez les sujets qui les intéressent et le format qui leur convient.
- Si vous n'avez pas les ressources pour proposer des formations à l'interne, vous pouvez offrir une aide financière pour que vos employés aillent se former ailleurs.

2. Retenir (suite)

2.4 Créez un programme de formation et de développement (suite)

Une erreur courante est de penser que l'unique chemin d'avancement de carrière est vertical. Vous pouvez toutefois créer une progression à deux voies.

L'exemple de droite est particulièrement approprié pour un employé qui ne souhaite pas se former en ressources humaines ou qui manque d'aptitudes communicationnelles. Il peut ainsi grimper les échelons et obtenir des promotions sans jamais avoir à gérer une équipe.

employé

Expert

(par exemple ingénieur architecte informatique)

Poste à responsabilités

(par exemple ingénieur produit)

Poste avancé

(par exemple ingénieur informatique à mi-carrière)

Poste intermédiaire

(par exemple jeune diplômé ingénieur informatique)

Poste de début de carrière

(par exemple commercial ventes internes)

Poste débutant

(par exemple employé service client)

Responsable / Manager

Direction

(par exemple directeur général)

Directeur régional

(par exemple directeur des ventes régional)

Responsable de service

(par exemple responsable marketing)

Responsable intermédiaire

(par exemple chef d'équipe)

Assistant responsable

(par exemple assistant responsable des ventes)

2. Retenir (suite)

2.5 Adoptez une politique de rémunération transparente

Les entreprises sont beaucoup trop frileuses à communiquer leur politique salariale. À partir du moment où celle-ci est relativement bien structurée, vous avez intérêt à être transparent.

- Soyez concurrentiel en salaire et avantages sociaux. Nul besoin d'offrir un salaire plus élevé.

Si le salaire est le facteur principal pour attirer un nouvel employé, au fur et à mesure que celui-ci s'installe dans son poste la rémunération il devient de moins en moins un sujet de discorde, à moins que celui-ci ne devienne inférieur à leur valeur marchande.

Tant que le salaire est concurrentiel, d'autres facteurs deviennent prioritaires (confiance, respect, harmonie, sécurité d'emploi, possibilité de promotion, etc.)

- Si la perte d'un employé aurait un impact disproportionné sur les performances de votre entreprise, et que vous pouvez vous le permettre financièrement, il vaut la peine de faire une exception et de ne pas respecter votre plafond salarial.

2. Retenir (suite)

2.6 Alternatives au télétravail

Une entreprise manufacturière ne peut pas se permettre le télétravail. Voici 3 alternatives :

- Divisez les équipes et faites travailler les mêmes personnes ensemble sur un horaire rotatif.
- Créez des quarts de travail de soir pour continuer le travail, afin d'accommoder les employés qui doivent s'occuper de leurs enfants dans la journée.
- Décalez certains horaires de travail et créez des équipes en alternance, ce qui permettra d'assurer les opérations de l'entreprise.

2. Retenir (suite)

2.7 Soyez originaux avec vos avantages sociaux

- Assouplissez votre politique de congés maladie en n'obligeant pas de certificat médical ou en permettant que les congés s'appliquent aux membres de la famille.
- Offrez la possibilité de partir plus tôt au besoin.
- Soyez créatifs! Pensez à des avantages qui améliorent la santé mentale et globale de vos employés, tels que:
 - un rabais à l'abonnement d'un gym,
 - des collations santé gratuites dans la salle de repos,
 - un espace de travail « pet-friendly »,
 - des services de garde ponctuel comme SOS garde <https://sosgarde.ca/>,
 - ouvrir un point de livraison de panier de légumes bio à votre entreprise,
 - etc.

Sources

1. « Comment développer des stratégies performantes d'acquisition de talents », Randstad, https://content.randstad.ca/hubfs/J009%20-%20Winning%20strategy%20for%20acquiring%20talent/guide%20-%20comment%20d%C3%A9velopper%20des%20strat%C3%A9gies%20performantes%20d%E2%80%99acquisition%20de%20talents..pdf?utm_campaign=J009&utm_medium=email&hsenc=p2ANqtz-94u_hhpw0MFQoCnKMPD7o5YH_v07ouDBGpgM0uKupB2qbviXpnL2Cy4yqNYoHOHjCgC_Duw_DKy7zGzuf9E3WgOVGELQ&hsmi=95568633&utm_content=95568633&utm_source=hs_automation&hsCtaTracking=2afe8b40-7431-4899-a701-3f0427457fc7%7Ca890acb5-fe78-426f-b8d4-676c31e9eed9
2. « En période de bouleversement, miser sur vos salariés « super ambassadeurs », Isarta, 17 septembre 2020, <https://isarta.com/infos/en-periode-de-bouleversement-miser-sur-vos-super-utilisateurs/>
3. « Les recruteurs vont devoir faire très attention aux nouveaux angles morts des entrevues à distance », Isarta, 8 septembre 2020, <https://isarta.com/infos/les-recruteurs-vont-devoir-faire-tres-attention-aux-nouveaux-angles-morts-des-entrevues-a-distance/>
4. « La technologie améliore, ou complique la recherche d'emploi? », Randstad, 11 novembre 2019, <https://www.randstad.ca/fr/employeurs/tendances-employeur/innovation-en-milieu-de-travail/infographique-la-recherche-demploi-a-ler-energie-numerique/>
5. « Adapter favorablement sa stratégie de ressources humaines post COVID-19 », Randstad, 2019, https://content.randstad.ca/hubfs/J005%20-%20Challenges%20of%20the%20new%20normal/guide%20-%20adapter%20favorablement%20sa%20strat%C3%A9gie%20de%20ressources%20humaines%20post%20COVID-19.pdf?utm_campaign=J005&utm_medium=email&hsenc=p2ANqtz-9ZqBYXNGn5Z2iA0DktNWN1rlsZfamiUI5LuB37ddFcgN2EBOC4Mo6kF1jzAnbiNjmoDFclArsCjU6ITopga9Av_I0oQXA&hsmi=91740265&utm_content=91740265&utm_source=hs_automation&hsCtaTracking=7671b9f7-33b8-4d2c-b988-859fb0ffb88d%7Cab6f13b3-5cb1-48a8-90ee-e9323b58c58c
6. « 9 meilleures pratiques d'engagement des employés par des experts RH », Sparkbay, 8 octobre 2020, <https://sparkbay.com/fr/culture-blog/meilleures-pratiques-engagement-employes-9>
7. « Attraction et rétention des employés, Portrait 360 », Commission des partenaires du marché du travail et CoeffiScience, https://cdn.ca.vapla.com/company/CPYs1mcCapdIOvKUAp7WR5/asset/files/Portrait360_complet%20LR.pdf
8. « Des stratégies de rétention à appliquer dès maintenant », Randstad, <https://www.randstad.ca/fr/employeurs/tendances-employeur/gestion-des-talents/des-strategies-efficaces-de-retention-des-employes/>
9. « Stratégies de rétention des employés : 7 façons de réduire le roulement (sans trop dépenser) », Sparkbay, 25 octobre 2020, <https://sparkbay.com/fr/culture-blog/strategies-retention-employes-2>
10. « En action pour la rétention », Iceberg Management, 27 octobre 2020, <https://www.icebergmanagement.ca/culture-au-travail-retention-employes/en-action-pour-la-retention/>
11. « La fidélisation des salariés, c'est avant tout s'intéresser à l'humain et valoriser les individus », Isarta, 8 octobre 2020, <https://isarta.com/infos/la-fidelisation-des-salaries-cest-avant-tout-sinteresser-a-lhumain-et-valoriser-les-individus/>
12. « 4 bonnes pratiques de gestion pour fidéliser ses meilleurs talents », Isarta, 26 août 2020, <https://isarta.com/infos/4-bonnes-pratiques-de-gestion-pour-fideliser-ses-meilleurs-talent/>
13. « The Best Employee Retention Ideas You'll Read in 2020 », Human Resources Today, 6 novembre 2020, <https://www.humanresourcestoday.com/2020/team-building/trends/?open-article-id=13002503&article-title=best-employee-retention-ideas-you-ll-read-in-2020&blog-domain=vantagecircle.com&blog-title=vantage-circle>
14. « Chez Point S, on prend le stress au sérieux! », Isarta, 5 novembre 2020, <https://isarta.com/infos/chez-point-s-on-prend-le-stress-au-serieux/>
15. « 6 Ways to Support On-Site Employees », Gartner, 4 mai 2020, <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/6-ways-to-support-on-site-employees/>
16. « Bonne pratiques Coronavirus », Via Conseil, Mars 2020, https://viaconseil.ca/wp-content/uploads/2020/03/Bonnes_pratiques_COVID-19_VIACONSEIL_16032020.pdf
17. « À quoi ressemble un lieu de travail heureux? », Randstad, <https://www.randstad.ca/fr/employeurs/tendances-employeur/culture-dentreprise/a-quoi-ressemble-un-lieu-de-travail-heureux/>

Réalisé pour:



Merci!

Catherine Letendre
catherine@myriades.ca
819-674-1433

