



LA MARQUE EMPLOYEUR ET AFFICHAGES DE POSTES...
VERS L'AMÉLIORATION DES PRATIQUES DE RECRUTEMENT AU
NIVEAU FÉDÉRAL CANADIEN

Nombre de mots: 1421 mots

Par: Islam M. EZZAT
Étudiant au programme de doctorat en administration publique (1534)
École nationale d'administration publique, Québec

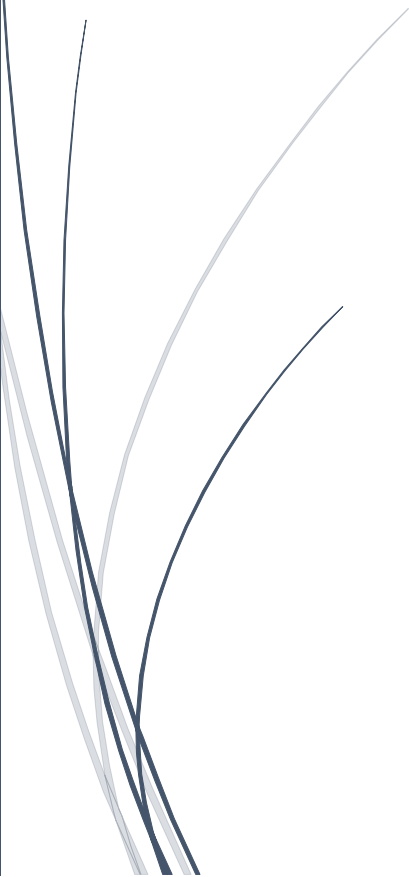


TABLE DES MATIERES

I. CONTEXTE DE LA PROBLÉMATIQUE.....	2
II. QUESTIONS CLÉS DE L'ESSAI	3
III. IMPORTANCE DU SUJET ET DE SES FACTEURS CLÉS.....	3
IV. IDÉES, PRATIQUES ET APPROCHES PROPOSÉES.....	4
V. MOYENS DE CONCRÉTISATION DE LA SOLUTION DANS LA PRATIQUE	5
VI. BIBLIOGRAPHIE.....	6

I. CONTEXTE DE LA PROBLÉMATIQUE

Les organismes publics et privés au Canada sont appelés aujourd'hui à faire face à une pénurie de main-d'œuvre (Dubé, 2015). En effet, les milieux de travail ont des difficultés d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre observées dans divers secteurs d'activités tels que celui de la santé, comme indiqué dans le 26^e rapport annuel du greffier du conseil de la protection de la vie privée et secrétaire du cabinet (ARPS, 2019).

En raison d'une combinaison de départs massifs à la retraite et de compressions budgétaires qui rendent difficiles l'embauche de nouveaux employés, l'attraction et la rétention des candidats sont devenus des enjeux stratégiques majeurs pour les organisations publiques et privées (Rinfret, Bernier, Houlfort, Lemay, & Mercier, 2010). D'ailleurs, certaines organisations, en particulier les organisations publiques, affichent les conditions de travail favorables dans leurs offres d'emploi, notamment les mesures de la conciliation travail-famille (Russell & Brannan, 2016). Les affichages de poste représentent donc un moyen privilégié pour les organisations de diffuser leur *marque employeur*. Charbonnier-Voirin, Marret et Paulo (2017) définissent la marque employeur comme un ensemble d'avantages communiqués à une organisation afin de rendre le milieu de travail attrayant. Elle est envisagée comme une proposition de valeurs et de promesses d'emploi unique sous la forme d'un marketing relationnel étroitement lié à l'attractivité organisationnelle. Puisque les employés de moins de 35 ans ne représentent actuellement que 15,7% de l'effectif (SCT, 2019), et que l'État canadien s'est doté d'un plan de modernisation de la fonction publique, il devient stratégique pour toute organisation de se positionner comme l'employeur de choix (Garreau & Perrot, 2016).

La situation dans le secteur privé n'est pas meilleure, Pélissier (2018) estime qu'il y a 117 700 postes vacants dans le secteur privé au Québec, soit un taux de 4,1%, alors que la moyenne canadienne est de 3,3% selon la Fédération canadienne des entreprises indépendantes (FCEI, 2016). Cela signifie que la pénurie de main-d'œuvre dépasse maintenant les records enregistrés avant la crise financière de 2008.

Dans ce contexte, notre essai traite des moyens d'améliorer les pratiques de recrutement en ligne (e-recrutement) qui est le terme utilisé par les académiques et les professionnels des ressources humaines pour définir le processus de recrutement sur Internet. Il recoupe le processus d'affichage des offres d'emploi sur les plateformes

consacrées aux annonces d'emploi ainsi que la gestion informatisée des autres étapes du recrutement.

II. QUESTIONS CLÉS DE L'ESSAI

Dans le cadre du contexte problématique précédent, nous avons développé une étude lors du stage d'intégration de ma maîtrise en gestion des ressources humaines au sein de l'École nationale de l'administration publique. Cette étude a adopté une analyse qualitative comparative des différences et similitudes entre les affichages de postes des secteurs public et privé sur le plan de la marque employeur présenté par la fonction publique fédérale, le réseau de la santé, l'enseignement et l'administration municipale au Canada. L'étude a été réalisée en collectant 1 888 affichages de postes auprès de 4 portails d'emploi sélectionnés, parmi eux le Guichet emploi Canada.

Les résultats de notre base de données ont révélé que les affichages de postes de la fonction publique fédérale se concentrent uniquement sur les aspects de: *développement professionnel, les programmes d'égalité et les avantages sociaux*, tandis que 67,8% des entreprises négligent l'annonce de programmes de retraits, les des mesures de conciliation travail-famille (CTF) et de la qualité de vie au travail (QVT) qui contredisent la priorité gouvernementale mentionnée dans les lettres de mandat des ministres émises en décembre 2019 et en 2015 (PMM, 2019). Nous constatons que le gouvernement se concentre uniquement sur les assurances médicales et l'augmentation du salaire minimum fédéral (MLM, 2019).

Cela nous amène à cadrer les questions clés de notre essai en nous demandant: *comment la conception d'un affichage de poste basé sur les divers aspects de la marque employeur peut-elle améliorer les pratiques de recrutement au niveau fédéral? quelle est l'influence de l'annonce des aspects de la marque employeur sur l'attractivité organisationnelle, notamment dans les organisations publiques?*

III. IMPORTANCE DU SUJET ET DE SES FACTEURS CLÉS

La synthèse précédente nous donne des indicateurs essentiels de l'importance de notre sujet dans le plan de modernisation de la fonction publique fédérale au Canada. Les facteurs clés de la présence des affichages de postes non attractifs pour les nouveaux candidats proviennent principalement de *la méconnaissance du concept de la marque employeur et de son rôle dans le marketing relationnel d'une organisation*. Les organisations publiques

fédérales sont toujours attachées à la définition classique de la marque employeur axée sur les avantages fonctionnels et économiques (Ambler & Barrow, 1996). De nouvelles définitions de la marque employeur ont été récemment élaborées et doivent être prises en considération dans les organisations de la fonction publique fédérale. (Cavalio & Malakif, 2017) ont relevé leur modèle de marque employeur, ce qui implique d'allier la personnalité et le positionnement de l'employé en offrant un environnement de travail dynamique et sans stress. Cela est également confirmé par la nouvelle définition de Hewitt Associate of Conseillers aux États-Unis, qui a aligné les pratiques de recrutement sur la commercialisation transactionnelle des promesses d'emploi dans le cadre du respect du contrat psychologique de travail (Hewitt, 2016).

Ce contrat psychologique, à notre avis, est plus efficace et durable que le contrat physique de travail. Nous constatons que cette approche de valorisation de l'état psychologique d'un salarié est prioritaire dans la Lettre de mandat du Premier ministre au ministre du Travail après les dernières élections (MLM, 2019), mais comment concrétiser cela en pratique?

IV. IDÉES, PRATIQUES ET APPROCHES PROPOSÉES

De la précédente, on peut se rendre compte que la solution du problème d'attractivité des offres d'emploi prend deux dimensions, qu'il faut développer en parallèle pour augmenter l'attractivité organisationnelle.

La première dimension de la solution est le développement et l'avancement des aspects annoncés de la marque employeur, de manière à répondre aux exigences et aux demandes des nouveaux candidats aux postes du secteur public. Simplement, il nous faut savoir et réaliser ce qu'ils recherchent dans l'affichage de poste, afin d'atteindre la proximité de ces affichages. Cela signifie qu'un affichage de poste doit être une intégration actuelle de l'identité organisationnelle, du dynamisme organisationnel ainsi qu'une traduction pratique du contrat psychologique de travail.

Alors que *la deuxième dimension* de notre solution tourne autour du développement des pratiques de recrutement, qui doit être lié à la transformation rapide de l'État vers l'ère numérique. Cela signifie que le développement d'applications logicielles en ligne est devenu essentiel pour rendre les procédures de recrutement en ligne plus accessibles et efficaces.

V. MOYENS DE CONCRÉTISATION DE LA SOLUTION DANS LA PRATIQUE

La solution avec ses deux dimensions peut être appliquée facilement si la fonction publique fédérale réalise les aspects de la marque employeur et de l'employeur de choix d'aujourd'hui. Grâce à un questionnaire élaboré entre 56 personnes âgées de 25 à 35 ans postulant à de nouveaux emplois à la fonction publique fédérale au Canada, nous constatons que les aspects suivants doivent être pris en compte dans *la conception d'un affichage de poste* à la fonction publique fédérale:

- 1) la clarté du salaire et les avantages sociaux
- 2) Informations sur le système de formation continue
- 3) Annonce d'un environnement de travail convivial et accueillant
- 4) Horaires de travail flexibles et vacances de maladie
- 5) Annonce du régime de retraite
- 6) Remboursement partiel des frais de scolarité
- 7) Donner des informations sur la pépinière la plus proche
- 8) Reconnaissance du leadership et du travail d'équipe
- 9) Annonce des critères de système de promotions et primes
- 10) Donner la possibilité de faire certains travaux sous télétravail.

Ces dix aspects de la marque employeur sont partiellement absents dans la majorité des affichages de postes annoncés de la fonction publique fédérale, qui se concentre toujours sur la présentation des avantages sociaux seulement.

Alors qu'au niveau des pratiques de recrutement, le portail de *Guichet emploi Canada* doit être mis à jour en fonction de faciliter les procédures de recrutement en ligne. Dans de nombreuses offres d'emploi sur le site, il n'y a pas de procédure de candidature au poste, que ce soit via un concours ouvert ou simplement en présentant le curriculum vitae par email. L'exemple du guichet de *Recruit UK* peut être un bon exemple pour moderniser le logiciel de candidature aux emplois en remplissant une check-liste préliminaire de ce que le candidat attend de l'emploi. Grâce à un traitement automatique des exigences du poste, le logiciel peut présenter les meilleures offres d'emploi au candidat (Recruit UK, 2020). Cette approche avancée de l'intelligence artificielle peut rendre les pratiques de recrutement plus efficaces, efficaces et fructueuses.

VI. BIBLIOGRAPHIE

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand . *The Journal of Brand Management*, 185-206.
- ARPS (2019). 26th Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada. <https://www.canada.ca/content/dam/pco-bcp/documents/pdfs/ann-rpt-2019-eng.pdf>
- Cavaliero, S., & François, C. (2017). *Avantages sociaux et rémunération : pour une meilleure marque employeur*. Référence Renaud-Bray.
- Charbonnier-Voirin, A., Marret, L., & Paulo, C. (2017). Les perceptions de la marque employeur au cours du processus de recrutement. *Revue management et avenir*, 33-55.
- Dubé, A. (2015). Les Pratiques De Recrutement Des Entreprises: Le Cas Des Postes Peu Qualifiés. *ARUC innovation, travail et emploi*, 1-29.
- FCEI (2016) *la Fédération canadienne des entreprises indépendantes*, le rapport annuel sur les conditions de l'emploi au Canada
- Garreau, L., & Perrot, S. (2016). Comprendre la dynamique de la socialisation organisationnelle : une approche par le sensemaking. *Université Paris-Dauphine*.
- Hewitt Associates. (2016). *Litterature review "Best employer"* . New York.
- PMM (2019). Prime Minister's new mandate letters for ministers <https://pm.gc.ca/en/news/news-releases/2019/12/13/prime-minister-releases-new-mandate-letters-ministers>
- MLM (2019). Minister of Labour Mandate Letter, Office of the Prime minister <https://pm.gc.ca/en/mandate-letters/minister-labour-mandate-letter>
- Pélissier, D. (2018). Paradoxes de la communication numérique de recrutement, le cas des banques entre marque employeur et isomorphisme numérique. *Communication et organisation*, 40-49.
- Rinfret, N., Bernier, L., Houlfort, N., Lemay, L., & Mercier, D. (2010). Défis et enjeux des connaissances : la réalité des cadres de la fonction publique québécoise . *Télescope*, vol. 16, n° 1, 208-224.
- Recruit UK (2020): On-line employment guichet, Uk government <https://recruitukltd.co.uk/>
- Russell , S., & Brannan, M. (2016). "Getting the Right People on the Bus": Recruitment, selection and integration for the branded organization . *Anglia Ruskin University, East Road, Cambridge*.