

# RAPPORT SYNTHÈSE

## LABORATOIRE DE SOLUTIONS 2019

Salon d'exposition – Carré des affaires – 28 mars 2019  
Palais des congrès de Montréal



Rédigé par le comité relève de Réseau Environnement  
Jonathan Mongrain, Elisabeth Morin & Yannick Castel-Girard

Mai 2019

# Table des matières

<b>PRÉSENTATION DE L'ÉQUIPE</b> .....	1
<b>1. LE CONCEPT</b> .....	2
<b>2. PROPOSITIONS   SERVICES PUBLICS ET APPROVISIONNEMENT CANADA</b> .....	4
<b>3. PROPOSITIONS   VOGHEL</b> .....	6
<b>5. CONCLUSION</b> .....	8
<b>ANNEXES</b> .....	9
1. ÉTUDE DE CAS   SERVICES PUBLICS ET APPROVISIONNEMENT CANADA	9
2. ÉTUDE DE CAS   VOGHEL .....	11
3. IMAGES   LABORATOIRE DES SOLUTIONS.....	13

# PRÉSENTATION DE L'ÉQUIPE

## **Collaboratrice et présentation du contexte**

- Dominique Dodier; Directrice générale chez EnviroCompétences

## **Animateur & mobilisateur**

Jonathan Belisle; Fondateur de Studio Hello

## **Intervenants - Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC)**

- François Bernier - Directeur régional, Services ministériels, Gestion stratégique et communications, Région du Québec
- France Vigneault - Gestionnaire – Gestion de changement, Région du Québec

## **Intervenant - Voghel**

- Dany Michaud; Directeur général

## **Organisateurs de l'événement**

- Jonathan Mongrain - Codirecteur du comité relève
- Elisabeth Morin - membre du comité relève
- Yannick Castel-Girard - membre du comité relève
- Geneviève David-Watson - Coordinatrice Secteur Sols et Eaux souterraines et volet relève
- Juliette Lopez - Responsable des communications chez Envirocompétences

# 1. LE CONCEPT

Le comité relève de Réseau Environnement et EnviroCompétences se sont intéressés à la pénurie de main-d'œuvre qui sévit dans le secteur de l'environnement au Québec. Le Laboratoire de solutions est né de cette préoccupation croissante et d'un désir fort d'intégrer la relève dans la discussion. Cet atelier dynamique vise un échange actif entre les employeurs québécois et la relève sur les meilleures pratiques pour attirer et retenir la main-d'œuvre.

Lors d'Americana 2019, deux (2) organisations modèles ont été invitées à présenter une problématique concrète aux participants sous la forme d'une courte mise en situation. Services Publics et Approvisionnement Canada (SPAC) représentait le secteur public et Voghel le monde des PME. Leur étude de cas complète se trouve à l'Annexe 1 et 2. Les principales solutions recueillies lors de l'événement sont présentées dans les prochaines sections de ce document.

## DÉROULEMENT DE L'ATELIER À AMERICANA 2019

<b>Durée</b>	1h30
<b>5min</b>	Message de bienvenue de l'animateur et présentation des intervenants: Dominique Dodier (EnviroCompétences), Dany Michaud (Voghel), France Vigneault (SPAC) et François Bernier (SPAC)
<b>5min</b>	Présentation de la problématique par Envirocompétences
<b>10min</b>	Explication des règles de l'atelier et division des participants en 2 groupes
<b>45min</b>	Début de l'atelier - discussions en groupe
<b>20min</b>	Présentation des solutions et échange (10min par équipe)
<b>5min</b>	Conclusion de l'animateur

Jonathan Belisle du Studio Hello<sup>1</sup> a joué le rôle d'animateur afin de stimuler la créativité et orienter le débat sur les besoins réels des entreprises participantes. Les intervenants présentés, la directrice générale d'EnviroCompétences, Dominique Dodier, a démarré l'atelier avec un portrait de la situation. Ses propos ont aidé les participants à mieux saisir l'étendue de la problématique grâce à plusieurs statistiques clés et un résumé des tendances actuelles dans l'industrie.

---

<sup>1</sup> Le Studio Hello est une firme d'idéation, d'architecture d'expérience et de consultation stratégique qui s'intéresse au futur des entreprises et de la technologie. Jonathan Belisle en est le fondateur.

Fort de ce nouveau bagage théorique, les participants ont été séparés en deux (2) groupes. L'un a reçu l'étude de cas de SPAC et le second celle de Voghel. L'atelier avait une durée prévue de 1h30. Environ 45 minutes ont été allouées à chaque équipe pour travailler sur leur étude de cas en compagnie de leur(s) intervenant(s). L'atelier s'est terminé par une brève présentation des solutions et une discussion entre tous les participants et les intervenants. Vous trouverez les images résumant ce moment à l'annexe 3.

## 2. PROPOSITIONS | SERVICES PUBLICS ET APPROVISIONNEMENT CANADA

La mise en situation proposée par SPAC aborde la problématique de pénurie de main-d'œuvre avec plusieurs statistiques<sup>2</sup>. On y apprend notamment les éléments suivants :

- Vieillissement accéléré de ses effectifs;
- Transfert de connaissance déficient;
- Milieu de travail non adapté;
- Problème d'attraction aggravé par certains préjugés défavorables envers la fonction publique fédérale, particulièrement chez les jeunes;
- Problème de rétention aggravé par la mobilité importante dont bénéficient les fonctionnaires au fédéral.

Face à ce constat de la situation, SPAC cherche à moderniser ses pratiques afin de demeurer un employeur de choix. Le ministère a par exemple inauguré en 2018 ses nouveaux bureaux à la Place Bonaventure. Cité en exemple partout en Amérique du Nord, SPAC innove sur plusieurs aspects, mais éprouve encore de la difficulté à rejoindre la jeune génération. C'est ce qui a incité François et France à participer au Laboratoire de solutions afin de mieux connaître les préoccupations de la relève. Tour d'horizon des principales solutions discutées.

### 1. La communication comme outil d'attraction

#### a. Combattre les stéréotypes

Par leurs interventions, les participants ont démontré tout l'enracinement du stéréotype « fonctionnaire bureaucrate » dans la population. SPAC est pris avec cette image plutôt négative auprès de la relève. Cette dernière perçoit la fonction publique fédérale comme étant un milieu bureaucratique, conformiste, routinier, lent et complexe. Ces idées préconçues handicapent SPAC dans sa capacité à attirer de la main-d'œuvre jeune et dynamique.

Les participants ont donc proposé à SPAC de rafraîchir sa stratégie de marketing à l'ère du numérique. Il est nécessaire que SPAC adapte son message à un auditoire plus jeune et utilise les bons canaux de communication. Pour être visible, SPAC devrait ainsi accroître sa présence sur les réseaux sociaux (p.ex. Facebook, LinkedIn, etc.). Les offres d'emploi devraient y être publiées afin de mieux rejoindre les jeunes professionnels. Le ministère devrait aussi avoir une présence plus dynamique dans les foires d'emplois et les universités afin de donner une image moins conservatrice. SPAC devrait permettre à ces chercheurs d'emploi actuels et futurs d'interagir avec ses professionnels plutôt que de donner cette tâche de « représentation » uniquement à des responsables RH. Les

---

<sup>2</sup> Pour plus d'information, veuillez vous référer à la mise en situation développée pour SPAC à l'annexe 1.

candidats potentiels apprécient ce côté « humain et concret ». Ils ne veulent surtout pas être dirigés constamment vers un site web pour chacune de leurs questions.

Le nom du ministère fait peu « sexy » et surtout révèle peu de choses sur la réalité de ceux qui y travaillent. SPAC devrait donc créer des messages inspirants en misant sur le *storytelling*. Il est nécessaire que le SPAC mettent davantage ses forces de l'avant et fasse connaître ses employés. Le design exceptionnel de leur nouveau bureau à la Place Bonaventure et la grande flexibilité offerte par l'employeur<sup>3</sup> devraient, par exemple, être publicisés. Il faut faire la promotion de ces conditions méconnues qui peuvent permettre à un jeune professionnel de s'accomplir à la fois dans son travail et dans sa vie personnelle. Bref, le succès de rétention d'une organisation réside en bonne partie dans sa capacité d'inspirer et d'offrir un espace de liberté à ses employés.

#### b. Mieux connaître son public cible

La stabilité et le régime de pension ne sont plus des outils d'attraction et de rétention décisifs pour la relève. Pour que SPAC redevienne un eldorado pour la nouvelle génération, il est important de comprendre ce qui la motive. Les participants ont mis de l'avant plusieurs thèmes: équilibre travail-famille, opportunités de grimper les échelons, milieu de travail flexible, faire du sens et se sentir valorisé, etc. Cette information essentielle peut être obtenue à travers un sondage ou une consultation auprès des jeunes professionnels qui travaillent déjà dans l'organisation.

#### c. Moderniser le processus d'embauche

Les participants ont rappelé leur frustration devant la longueur et la complexité des processus d'embauche. La durée entre l'application (ou la première entrevue) et l'embauche effective leur apparaît souvent excessive. Dans un contexte de pénurie de main-d'oeuvre, un candidat de qualité a le temps de se voir offrir un poste de qualité avant que le processus aboutisse. Cette situation n'est pas normale. Le jargon RH utilisé dans les offres d'emploi a parfois un effet repoussoir pour certains. Il manque aussi une approche humaine de leur perspective, c'est-à-dire avoir plus d'interaction durant le processus et un suivi plus régulier. Les postulants perdent parfois leur intérêt et ignorent s'ils sont toujours dans la course.

---

<sup>3</sup> Le gouvernement fédéral offre généralement de bonnes conditions de travail. Ces avantages non monétaires mériteraient d'être connus davantage par la relève: télétravail, semaine compressible, année sabbatique, heures rémunérées dans la convention pour s'impliquer dans sa communauté, possibilité de travailler ailleurs dans la fonction publique fédérale tout en gardant son poste d'attache, etc.

### 3. PROPOSITIONS | VOGHEL

Dans la situation du Voghel, la problématique principale abordée est celle de la pénurie de main-d'œuvre pour des postes de production tels que les mécaniciens et les électromécaniciens de machines industriels et d'équipements lourds<sup>4</sup>. Le bassin de main-d'œuvre qualifiée est quasi-inexistant à proximité de leur usine de fabrication à Saint-Hyacinthe. Il existe en parallèle un manque criant de relève compétente, particulièrement dans la grande région de Montréal.

Cette rareté de la main-d'œuvre contribue à une inflation du salaire de ces professionnels puisque les employeurs « compétiteurs » se disputent les ressources expérimentées entre eux. L'option de recrutement international prend de plus en plus de place dans les stratégies des entreprises, mais les coûts faramineux de ce service rebutent plusieurs dirigeants.

Voghel a mis en place plusieurs solutions et alternatives afin d'attirer et de retenir des employés. Toujours dans une situation précaire, son directeur général, Dany Michaud, a participé au Laboratoire de solutions afin de sonder la relève et sortir des sentiers battus avec des alternatives innovantes. Parmi les solutions proposées, plusieurs ont agréablement surpris Voghel. Voici les principales :

#### 1. Stratégie d'attraction

##### a. Changer l'image du poste

Il s'agit d'un métier difficile et physique. Profiter de ces particularités de manière à attirer des travailleurs qui adore le concret et le travail physique. Un plan de communication adéquat devrait être proposé afin de changer durablement l'image de ces postes auprès de la population.

##### b. Association avec des centres de formation

Afin de faire connaître la profession, offrir de courts stages pratiques aux étudiants de secondaire 4-5 qui vivent dans des régions où la pénurie de compétences est sévère. Avec l'aide des centres de formation, l'objectif est de valoriser ces métiers manuels chez les plus jeunes avant leur entrée au cégep.

##### c. Coopétition - collaboration entre compétiteurs

Pour certains corps de métier, des entreprises compétitrices devraient se partager leurs travailleurs selon des règles prédéfinies. Par l'entremise d'une association (ou autre), elles peuvent accroître leur collaboration sur différents sujets. Cette « coopétition » peut être mis en place de façon permanente ou en période de pénurie de main-d'œuvre seulement. Cela permet aux entreprises de développer des outils communs et d'accéder à un bassin d'employés compétents de plus grande taille. La transmission de connaissance à la relève

---

<sup>4</sup> Pour plus d'information, veuillez vous référer à la mise en situation développée pour Voghel à l'annexe 2.



s'en trouve ainsi favorisée puisque celle-ci côtoie davantage de travailleurs établis dans le domaine. Cette proposition permettrait notamment de :

- Travailler ensemble sur les enjeux communs d'un même territoire ;
- Offrir des classes de formation ensemble et se répartir les mécaniciens certifiés à la fin ;
- Permettre et faciliter le prêt temporaire d'employés à des compétiteurs d'une même région ;
- Négocier face au pouvoir public avec un front uni.<sup>5</sup>

d. Lobby auprès des instances politiques

Influencer les politiques publiques afin que les gouvernements aident les entreprises à conserver et/ou débusquer de la main-d'œuvre compétente. L'État pourrait par exemple offrir des incitatifs fiscaux aux travailleurs de plus de 60 ans qui désirent demeurer ou revenir sur le marché du travail.

## **2. Stratégie de rétention**

- a. Sonder les employés pour savoir si les moyens de rétention sont bons et s'adapter à leurs besoins et demandes.
- b. Immigration : en raison du peu de diversité dans cette industrie, travailler à une meilleure intégration des nouveaux arrivants.
- c. Prendre en compte les frais considérables encourus par les candidats qui acceptent un poste hors de leur région (p.ex. déménagement, recherche d'école, etc.). L'entreprise peut par exemple offrir l'hébergement gratuit la première année afin de retenir un candidat de qualité et favoriser son intégration.

---

<sup>5</sup> Cette « coopétition » offre davantage de moyens financiers et logistiques. Fort d'un consensus sur certains enjeux, les entreprises obtiennent un plus grand pouvoir d'influence et une meilleure visibilité auprès des gouvernements et de la société civile.

## 5. CONCLUSION

Les intervenants ont été surpris par le riche propos des participants. L'atelier était certes court, mais il a permis à ces gestionnaires d'aborder la problématique sous un angle différent. Cela démontre toute la pertinence du concept. Le comité relève est d'ailleurs en mesure d'émettre trois constats principaux. Tous les employeurs devraient avoir une stratégie de communication adaptée, un mécanisme de transfert de connaissance permanent et une connaissance fine des aspirations et motivations de la relève.

### **Constat #1 - Les outils de communication et le message**

Malgré le contexte de pénurie qui devrait être favorable pour un jeune professionnel à la recherche d'un emploi, les obstacles demeurent. Il semble que le message et le canal de communication utilisés soient peu ou pas adaptés pour la relève. La génération Y est davantage joignable sur les réseaux sociaux. Il est devenu incontournable de s'y afficher et de les utiliser pour le recrutement. Une campagne de communication axée sur les nouvelles technologies devrait être prioritaire.

### **Constat # 2 - Manque de ressources compétentes**

Avec le vieillissement des travailleurs, il existe une nécessité de mettre en place un mécanisme efficace de transfert de connaissance avec les nouveaux venus. Ce lien intergénérationnel doit être valorisé et utilisé par les employeurs. L'embauche de stagiaire est une bonne opportunité de se faire connaître auprès de la relève et de débusquer de jeunes talents. Délestés de certaines tâches, les travailleurs âgés ont aussi l'occasion de faire un travail valorisant, soit celui de partager leur mémoire corporative et de faire mentorat formel ou informel. Il s'agit en bref de promouvoir un milieu de travail ami des aînés ET des jeunes. Cette stratégie permet à la fois de prolonger la carrière des travailleurs âgés et de faciliter la transition entre la vieille garde et la nouvelle. Une collaboration entre le secteur privé et académique est donc souhaitable afin de permettre un meilleur passage pour les étudiants sur le marché du travail.

### **Constat # 3 - Répondre aux besoins de la nouvelle relève**

La relève carbure aux défis. Elle déteste la routine et la monotonie. Il est important de bien comprendre la manière dont elle fonctionne afin de la retenir dans votre organisation. Il ne s'agit pas uniquement de proposer un environnement propice au travail, mais de leur attribuer des tâches leur permettant d'évoluer professionnellement. Offrir des opportunités de formations continues et encourager l'implication dans la communauté sont par exemple de bonnes manières de stimuler leur intérêt.

# ANNEXE

## 1. ÉTUDE DE CAS | SERVICES PUBLICS ET APPROVISIONNEMENT CANADA

### Mise en contexte

Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) est le fournisseur principal de services pour les ministères et organismes fédéraux. Il les aide à réaliser les objectifs visés par leurs mandats en tant qu'acheteur central, spécialiste des questions linguistiques, gestionnaire de biens immobiliers, trésorier, comptable, conseiller en matière d'intégrité et administrateur de la paye et des pensions.

Principal expert immobilier pour le gouvernement du Canada, SPAC gère un des portefeuilles immobiliers les plus importants et les plus diversifiés du pays. Il est le plus important propriétaire et gestionnaire de locaux à bureaux au pays. Sa mission est d'offrir des milieux de travail sécuritaires, sains et propices à la productivité de 265 000 fonctionnaires fédéraux partout au Canada. Veuillez prendre note que les statistiques présentées dans ce document ont été adaptées pour les besoins de l'atelier.

### La problématique

Afin que SPAC devienne un employeur de choix et un bon citoyen corporatif, la Direction des services environnementaux (DGSE) s'est dotée d'une stratégie à long terme qui comporte quatre objectifs:

1. **Rendement durable - Mission zéro** : En mettant l'accent sur un rendement durable, les bâtiments et les biens des Services immobiliers deviendront des modèles de durabilité en ce qui a trait à la gestion d'émissions de gaz à effet de serre, l'utilisation d'énergies renouvelables, la préférence pour des matériaux durables, l'élimination des déchets et la réduction importante de la consommation d'eau ;
2. **Intégration communautaire** : En mettant l'accent sur l'intégration communautaire, les Services immobiliers se positionneront comme un chef de file international et un partenaire de confiance au sein des collectivités où ils exercent leurs activités ;
3. **Culture florissante** : En mettant l'accent sur une culture florissante, les Services immobiliers seront reconnus comme un employeur de choix qui attire, mobilise et maintient en poste des gens talentueux qui contribuent à leur réussite. Ils offriront un milieu de travail sain, propice à l'épanouissement personnel et favorisant une culture de respect, d'inclusion, de santé, de sécurité et d'égalité des chances ;

4. **Excellence du service à la clientèle** : En mettant l'accent sur l'excellence du service à la clientèle, les Services immobiliers seront reconnus pour les stratégies de pointe efficaces reposant sur leur engagement envers la durabilité qu'ils offrent aux clients et aux collectivités.

Lors du dernier comité de direction des services immobiliers, **l'objectif 3** a été identifié comme un élément de risque important pour notre bureau de Montréal qui est composé de 400 employés. En effet, si la direction n'a pas les ressources requises, elle ne sera pas en mesure de livrer son mandat. Dans ce contexte, votre équipe a été mandatée afin de créer une stratégie qui permettra d'attirer et de retenir les talents. Vous devez présenter des solutions concrètes à la prochaine réunion du comité de direction. Pour démarrer votre réflexion, vous disposez de plusieurs données:

- 28 % des employés ont plus de 55 ans et 3% ont moins de 30 ans ;
- 27 % des employés seront admissibles à la retraite d'ici les cinq prochaines années ;
- Le nombre réel de départs à la retraite surpasse chaque année nos estimations (+8 % en 2018) ;
- Les jeunes employés arrivent difficilement à combler le vide causé par ces départs à la retraite. La perte de cette mémoire corporative fragilise SPAC ;
- Dans un récent sondage près de 40 % des employés ont indiqué qu'ils seraient prêts à quitter le ministère si un poste comparable était offert ailleurs dans la fonction publique fédérale ;
- Alors qu'autrefois la stabilité d'emploi était un atout au gouvernement fédéral, on constate également une augmentation du nombre d'employés qui quittent pour l'industrie privée ;
- Les deux dernières campagnes de recrutement n'ont pas permis de combler tous les postes et les stages offerts ;
- Bien que SPAC soit responsable de la gestion immobilière pour la fonction publique, les employés occupent des bureaux qui n'ont pas été réaménagés depuis 10-15 ans;
- Les employés se plaignent de la disponibilité de nouvelles technologies et de la fiabilité des outils technologiques offerts.

Préoccupé, votre gestionnaire désire un nouveau plan de modernisation de la fonction publique fédérale qui permettra aux jeunes employés de développer une fierté envers SPAC. Vous disposez d'un budget conséquent et d'une écoute attentive du comité de direction. Voici quelques pistes pour orienter vos discussions :

1. Quelle perception les jeunes employés ont-ils de SPAC? Quelles sont leurs attentes? Et surtout, quels aspects de leur travail au sein de la fonction publique jugent-ils prioritaires?
2. Qu'est-ce qu'un milieu de travail moderne selon vous?
3. Quelles solutions proposez-vous afin de remédier à la situation?

## 2. ÉTUDE DE CAS | VOGHEL

### Mise en contexte

**Voghel** se spécialise dans la fourniture d'équipements lourds pour les domaines de l'environnement et de la construction tels que des concasseurs, des broyeurs, des compacteurs à déchets et bien plus encore. Il propose des solutions novatrices à forte valeur ajoutée afin de contribuer au succès de leurs clients. Il travaille à être un leader dans les segments de marché de pièces d'équipement de machineries lourdes grâce à leur forte expertise et à la qualité de leurs produits et de leurs services afin d'être une référence incontournable dans le processus d'acquisition des clients.

Plusieurs services de qualité vous sont offerts tels que les réparations sur les chantiers et/ou en atelier, les reconditionnements majeurs, ainsi qu'un service d'optimisation et de formations. Lorsqu'un problème survient avec votre machine, vous avez besoin d'être remis en marche rapidement. C'est pourquoi **Voghel** déploie une équipe mobile de techniciens compétents ou lorsque vous désirez faire un entretien plus complet, il vous offre l'espace et les conditions de réparations adéquates.

Leurs valeurs sont basées sur une approche humaine afin de prospérer grâce à la contribution des collaborateurs **Voghel**, en favorisant le respect, l'intégrité et le plaisir, l'honnêteté et le succès.

En 2015, ils ont réalisé leur rêve en complétant la construction de leur tout nouveau siège social à Mont-Saint-Hilaire, sur la Rive-Sud de Montréal. Cette bâtisse est une représentation parfaite de ce qu'il définit comme entreprise, elle fait foi de leur professionnalisme, de leur amour du travail bien fait, du respect et du soin que nous avons pour nos collaborateurs et de notre solidité en tant qu'entreprise.

Avec son siège social situé au Mont-Saint-Hilaire, **Voghel** offre à toute son équipe un milieu de vie, où chacun de leur employé peut s'épanouir à sa façon, dans le bien-être, le confort et l'esthétisme. Plusieurs services leur sont offerts pour assurer le contentement de ses employés tels que :

- Une salle de sport ;
- Une salle de repos ;
- Une table de ping-pong ;
- Prôner une alimentation saine ;
- Un entraîneur de Cross fit pour les employés 2 fois par semaine.

Plusieurs bonus sont également offerts par l'équipe **Voghel** afin d'encourager l'évolution de chacun des employés au cœur de leurs solutions d'affaires. Une répartition de bonus est également favorisée par une baisse des marges afin de répartir les profits annuels aux employés. Également, pour resserrer les liens d'équipe, des événements saisonniers sont organisés et offerts par la compagnie tels que des lunchs et des BBQ familiaux, des soirées de Noël grandioses, etc. Et la crème de la crème, l'ensemble des employés

toujours présents en 2021 seront invités avec leur famille à visiter Walt Disney afin de célébrer le 25e anniversaire de Voghel!

## **La problématique**

Vous êtes le/la responsable des ressources humaines et vous revenez des congés de Noël content(e), car vous aviez organisé un super souper pour vos employés en collaboration avec vos dirigeants. Vous aviez mis le paquet dans l'organisation; les cadeaux et l'excellent restaurant ! Vous avez reçu que des bons commentaires, surtout que vous avez annoncé les dates du voyage à Walt Disney pour tous vos employés et leur famille. Vous revenez du congé des fêtes motivé(e) à entreprendre une nouvelle année. D'ailleurs, vous travaillez à la réalisation d'une série de formations qui permettra à votre équipe de mécaniciens déjà performants à optimiser leur emploi du temps et à développer de nouvelles compétences sur des nouvelles technologies apparues récemment sur le marché.

Vous apprenez qu'un de vos meilleurs mécaniciens s'est fait offrir une opportunité d'emploi à Montréal. Employé chez **Voghel** depuis 7 ans, Rémi Guillard est un de vos meilleurs éléments dans votre équipe mobile. Flexible dans ses horaires, son optimisme le rend populaire chez les clients.

Votre équipe est déjà en effectif réduit et un membre de moins obligerait davantage d'heures supplémentaires pour tous. Chez **Voghel**, les heures supplémentaires ne sont pas mises de l'avant, car cela épuise les équipes et conséquemment votre service de soutien. Vous offrez déjà un excellent salaire pour le poste, car vous connaissez les comparables sur le marché. Une très forte compétition fait rage pour ce poste et il n'est pas facile de déloger les mécaniciens de leur emploi. Il n'est pas à mettre de côté qu'un meilleur salaire l'a fait pencher pour cette autre entreprise, car les mécaniciens de machineries lourdes se font rares sur le marché. Tous les moyens sont bons pour les attirer ailleurs. C'est pour cette raison que vous vous êtes récemment tourné vers le recrutement international. Cependant, cela engendre des coûts faramineux et un délai important avant d'avoir les nouveaux employés internationaux en place au Québec. Il s'agit d'une alternative encore à analyser avant d'aller de l'avant !

Toutefois, Rémi n'est pas encore venu vous annoncer son intention de quitter, car le processus d'embauche n'est pas encore complètement terminé. Vous avez encore une chance de le faire rester chez **Voghel**, mais le temps presse ! Que pourriez-vous offrir à votre employé afin de le faire revenir sur la décision et quels seraient vos plans B, si Rémi Guillard ne reste pas ?

### 3. IMAGES | LABORATOIRE DES SOLUTIONS



