



MARKETING RH

Présenté par



RÉDIGÉ PAR

William Huard

Harnois Énergies

Avec la pénurie de main-d'œuvre, plusieurs organisations tentent de se réinventer en matière de recrutement. Harnois Énergies ne fait pas exception et cherche à développer ses stratégies RH. À la suite d'une réunion avec la direction concernant le plan stratégique de recrutement, la directrice des ressources humaines reçoit le mandat suivant :

“Trouver des solutions de recrutement afin de subvenir à la croissance des opérations de l'entreprise *Harnois Énergies*”.

Afin de l'appuyer dans cette tâche, la directrice RH engage une agence qui saura l'accompagner dans ce processus. C'est à ce moment précis que votre équipe entre en ligne de compte.

Mission, vision et valeurs:

Harnois Énergies est une organisation de plus de 900 employés qui a pour mission de fournir efficacement des sources d'énergie, des produits de spécialité ainsi que des services de qualité par une expérience d'achat conviviale. Pour ce faire, Harnois Énergie n'a d'autre choix que de miser sur la qualité et l'engagement de son personnel. C'est dans cette optique que l'entreprise a comme vision de devenir un fournisseur de référence au Canada, et ce, dans tous ses secteurs d'activités.

Cette vision est soutenue par des valeurs bien ancrées:

- Oser l'ingéniosité avec passion;
- Agir avec authenticité;
- Respecter mes engagements;
- Réussir dans la complicité et le plaisir.

Depuis plus de soixante ans, ces valeurs animent les équipes d'Harnois Énergies. Ainsi, il n'est pas surprenant de constater que l'entreprise est encore en affaires aujourd'hui et qu'elle continue de croître après autant d'années.

Activités

Harnois Énergies commercialise les marques Harnois, Esso et Pétro-T tout en étant également à la tête d'une chaîne de dépanneurs : le réseau Proxi.

Harnois Énergies offre également:

- des services de ravitaillement et de livraison ;
- des lubrifiants commerciaux, industriels et automobiles;
- du carburant et des lubrifiants pour l'aviation de mazout;
- des produits complémentaires sous leur marque privée H-Go .

À titre d'information, l'historique de Harnois Énergies est présenté à **l'Annexe A**. Cette annexe permet de mieux comprendre les moments marquants de Harnois Énergies ainsi que les activités de l'entreprise.

Travailler chez Harnois

En 2021, Harnois Énergies a pris la décision d'investir dans sa marque employeur en sollicitant les services d'une agence spécialisée dans le domaine: *Sept 24*. L'agence a mené une enquête auprès de différentes personnes qui travaillent chez Harnois Énergies. Certaines parties de l'étude effectuée par *Sept 24* seront révélées dans la prochaine section. En revanche, les conclusions de l'agence ne seront pas présentées. Il sera de votre responsabilité de tirer de nouvelles conclusions.

Le premier tableau présente les forces motrices de Harnois Énergies en tant qu'employeur. En d'autres mots, le tableau pourrait être résumé à la question suivante "quelles sont les forces de Harnois Énergies".

Voici un exemple d'interprétation de ces données :

Pour évaluer une partie du **leadership** (axe), *Sept 24* a demandé aux employés s'ils étaient satisfaits de l'autonomie que Harnois Énergies leur accorde. Au total, 92% des employés ont mentionné être satisfaits. De plus, cette "force motrice" a une importance de 95% pour les employés. Plus une valeur "Imp" est élevée, plus les employés accordent une valeur importante à ce critère.

Forces motrices

Harnois Énergies (n=337)			
Axe	Forces motrices principales (10 plus grandes forces)	Sat (moyenne pondérée)	Imp (moyenne pondérée)
Leadership	Je suis satisfait de l'autonomie que mon employeur m'accorde	92%	95%
Profession	J'aime mon travail	89%	96%
Leadership	Je sens que mon gestionnaire immédiat me fait confiance	90%	95%
Relations	J'ai du plaisir à travailler avec mes collègues	88%	94%
Profession	J'ai de la satisfaction à accomplir mes tâches	88%	94%
Inclusion	Je sens que je peux être moi-même avec mes collègues	89%	92%
Responsabilité sociale	L'organisation est honnête avec ses clients	88%	93%
Profession	J'ai du plaisir dans mon travail	86%	95%
Profession	Mon travail est stimulant	86%	95%
Relations	La collaboration est encouragée dans mon équipe	87%	94%

À titre indicatif : Sat : Satisfaction | Imp : Importance

Adapté du *Rapport de recherche* réalisé par *Sept 24* pour Harnois Énergies

Les forces restrictives représentent les principaux points à améliorer en tant qu'employeur. Pour l'interprétation des forces restrictives, il suffit de suivre la même logique que pour l'interprétation des forces motrices.

Forces restrictives

Harnois Énergies (n=337)			
Axe	Forces restrictives principales (10 principaux points à améliorer)	Sat (moyenne pondérée)	Imp (moyenne pondérée)
Innovation	Nos outils de travail sont à la fine pointe de la technologie	61%	83%
Reconnaissance	Mon travail est reconnu par des promotions au travail	60%	82%
Conditions et avantages	Le régime retraite est généreux	64%	88%
Conditions et avantages	Je suis satisfait de mon salaire	67%	92%
Reconnaissance	Mon travail est reconnu financièrement (salaire, bonus, cadeaux) par l'organisation	66%	88%
Conditions et avantages	Je suis satisfait des avantages sociaux offerts	68%	92%
Communication	Je reçois l'information pertinente au bon moment pour bien faire mon travail	69%	93%
Communication	La communication est suffisamment ouverte et franche au sein de l'organisation	73%	91%
Reconnaissance	Mes contributions au développement de l'organisation sont reconnues adéquatement	74%	87%
Communication	Je sens que mon opinion est importante pour l'organisation	75%	90%

À titre indicatif : Sat : Satisfaction | Imp : Importance

Adapté du *Rapport de recherche* réalisé par Sept 24 pour Harnois Énergies

Témoignages employés

L'agence Sept 24 a aussi recueilli des témoignages employés au sein de l'entreprise. En voici quelques extraits:

«On réussit dans le plaisir, on travaille dans le plaisir, chaque journée nous apporte une action différente.»

«Toujours une aventure que je vis depuis le début. Merci de me faire vivre ces aventures.»

« Toujours un petit plus qui nous montre que l'employeur nous a à cœur, ça va des cours en ligne au panier de fruits, cours de yoga, etc. Beaucoup d'initiatives pour nous faire sentir spécial. Dans toutes les équipes. »

«Grande compréhension sur la disponibilité et la flexibilité des horaires.»

« Il y a beaucoup d'ouvrage, mais c'est cela qui est le fun. Il faut que tu aimes les challenges. »

« Harnois n'est plus un petit joueur, c'est un gros joueur, il essaye beaucoup de choses, il a beaucoup d'ambition, il n'a pas peur de rien. »

« M. Harnois se promène en jogging, il salue tout le monde. »

« On est en gang, on veut grandir, on a un appétit, on a toujours les yeux aiguisés, toujours aux aguets. »

« Harnois a compris qu'on ne peut pas arriver seul à une destination. »

« Un sentiment de sécurité, mon emploi est stable, j'aime beaucoup ma sécurité d'emploi. »

De plus, Sept 24 s'est aussi assuré de rencontrer la direction d'Harnois Énergies. Le constat principal est le suivant : la reconnaissance et les qualités des outils de travail sont des points à améliorer.

Voici deux extraits qui soutiennent ce constat:

« On souligne la loyauté, les fêtes, mais il n'y a rien au quotidien qui vient promouvoir les bons coups, les efforts supplémentaires fournis »

« On est exigeant par rapport à la performance, mais il manque les bons outils pour accomplir le travail »

Les camionneurs - des joueurs clés chez Harnois Énergies

Les employés interrogés par Sept 24 proviennent de différentes divisions : certains sont des employés administratifs, des commis aux service à la clientèle, des techniciens et des commis d'entrepôts. Les camionneurs ont également été consultés. Ces derniers sont entre autres responsables de la livraison et de l'approvisionnement de carburants.

Au niveau technique, un camionneur doit posséder quelques qualifications¹:

- Un diplôme d'études secondaires et/ou un DEP en transport par camion et/ou une expérience significative en conduite de véhicule lourd
- Un permis de conduire de classe 3 est exigé pour les conducteurs de camions porteurs
- Un permis de conduire de classe 1 est exigé pour les conducteurs de camions articulés allongés

¹ Gouvernement du Québec, 2022. «Conducteurs / conductrices de camions de transport», Repéré à https://www.quebec.ca/emploi/metiers-professions/explorer-metiers-professions/7511-conducteurs-conductrices-de-camions-de-transport?fbclid=IwAR1r0u-wDoT_hiNh4Z7O-XQnYxl_1faxB-8IWaK-5QppVaKet3Rk6_10gKw#titre-for-mation-condition-acces

- Les certificats de transport de marchandise dangereuse pour transporter des substances ou des marchandises dangereuses. Il est à noter que Harnois Énergies donne cette formation à l'interne.

Être camionneur n'est pas chose facile. Au-delà des prérequis techniques, plusieurs habiletés sont demandées. En effet, un camionneur se doit d'être une personne autonome et méticuleuse, car l'employé doit procéder à l'inspection de son camion chaque jour. La débrouillardise est aussi de mise, puisque les camionneurs vivent au quotidien avec des imprévus lors de leur parcours. Il se doit aussi d'être en mesure de rester éveillé et alerte pendant de longues périodes, le jour comme la nuit. Finalement, une bonne forme physique est nécessaire, puisque des charges très lourdes doivent être déplacées lors de la livraison des produits.

La pénurie de main-d'œuvre et le camionnage

La pénurie de main-d'œuvre actuelle est probablement l'enjeu le plus difficile pour les entreprises québécoises. Cette pénurie se fait plus particulièrement ressentir pour le poste de camionneur. Actuellement, au Canada, il y a 25 560 postes de chauffeurs vacants, et 22% de ces postes sont à pourvoir au Québec seulement. Selon l'Alliance canadienne du camionnage (ACC), le nombre total de postes vacants de chauffeur pourrait atteindre 55 000 d'ici 2024 si aucune action n'est posée². En addition, au Canada, un camionneur sur quatre est aujourd'hui âgé entre 55 et 64 ans³.

Non seulement la pénurie de main-d'œuvre fait des ravages, mais une vague de retraite importante touchera fortement l'industrie du camionnage. Cette vague de retraite aura beaucoup de mal à être comblée puisque ce métier intéresse de moins en moins les jeunes d'aujourd'hui. Ce manque d'intérêt envers la profession est fortement lié au fait que cette industrie est peu connue. De plus, avec la croissance importante du commerce en ligne, il y a une forte demande pour ce poste, rendant le recrutement encore plus difficile.

Entre 2019 et 2021, le salaire médian des camionneurs au Québec était de 21,79\$ par heure⁴. En 2017, les camionneurs effectuaient en moyenne 48 heures par semaine⁵. De façon générale, les camionneurs travaillent dans des conditions difficiles et tout cela, dans la solitude de leur camion.

Pour une compagnie de transport local, le défi de recrutement est de taille. Pour Harnois Énergies, il est encore plus grand. Harnois Énergies opère dans la majorité

² Transport Routier, 28 juin 2022. Sommet jamais vu: il manque 25 560 chauffeurs au Canada, 22% des postes vacants sont au Québec. Repéré à <https://www.transportroutier.ca/nouvelles/sommet-jamais-vu-il-manque-25-560-chauffeurs-au-canada-22-des-postes-vacants-sont-au-quebec/>

³ Transport Routier, 4 mai 2022, Canada : un camionneur sur quatre est âgé de 55 à 64 ans Repéré à : <https://www.transportroutier.ca/nouvelles/canada-un-camionneur-sur-quatre-est-age-de-55-a-64-ans/>

⁴ Gouvernement du Québec, 28 octobre 2022. Conducteur/ conductrice de camions de transport. Repéré à https://www.quebec.ca/emploi/metiers-professions/explorer-metiers-professions/7511-conducteurs-conductrices-de-camions-de-transport?fbclid=IwAR1r0u-wDoT_hiNh4Z7O-XQnYxl_1faxB-8lWak-5OppVaKet3Rk6_10gKw#salaire-horaire

⁵ CAMO ROUTE, 30 août 2017, Camionneur, une profession très en demande au Québec, Repéré à <https://camo-route.com/nouvelles/camionneur-une-profession-tres-en-demande-au-quebec/#:~:text=Selon%20l'information%20sur%20le,d'enviro%2052%20000%24>

des régions du Québec. Il est donc primordial d'avoir une stratégie de recrutement qui est applicable partout au Québec, autant dans les villes que dans les régions. Si la compagnie désire accroître ses opérations dans le futur, elle devra trouver un moyen de se différencier de ses concurrents afin d'accentuer son recrutement.

Mandat

En considérant les bonnes pratiques, votre mandat consiste à recommander des stratégies pertinentes et innovantes afin que Harnois Énergie améliore ses pratiques de marketing RH. Vous devrez convaincre le jury que vos recommandations sont les meilleures et qu'elles permettront d'attirer plus de personnes à poser leur candidature sur les postes de camionneurs à pourvoir autant en ville qu'en région.

L'Annexe B présente la couverture géographique des opérations d'Harnois Énergies

Le mandat se décline en trois parties:

- La première partie de votre mandat consiste à présenter un persona ou des personas. À l'aide de votre/vos personas, identifiez quels pourraient être certains éléments pris en considération par un camionneur lorsqu'il sélectionne son employeur.
 - Voici quelques pistes de réflexions :
Lorsqu'il compare des employeurs, quels sont les points importants qui font pencher la balance? De manière générale, où fait-il ses recherches d'emploi? Et si jamais il a déjà un emploi, quels facteurs pourraient l'amener à changer d'employeur?

Notez que le grand public connaît peu la profession de camionneur, ce qui ajoute un défi de taille à votre mandat.

- Deuxièmement, vous devez présenter à l'équipe de Harnois Énergies le message qui sera mis de l'avant lors de la campagne de marketing RH pour son recrutement de camionneurs. Il est primordial que ce message soit authentique et que celui-ci soit aligné avec la réalité de travailler chez Harnois Énergies. Ainsi, vous comprendrez que ce message doit être cohérent avec les valeurs et la mission de l'entreprise.

Il ne vous est pas demandé de faire le design graphique du matériel de la campagne MRH, mais bien d'identifier les éléments qui devront être présents dans cette campagne ainsi que le médium. Harnois Énergies prendra en charge la conception graphique de celui-ci si nécessaire.

Donc, assurez-vous de donner un ton à la campagne et de développer un descriptif de ce à quoi son visuel pourrait ressembler. S'il s'agit d'une activation, veuillez présenter le concept et l'objectif derrière celle-ci.

- Finalement, il sera de votre responsabilité de dire à Harnois Énergies où et comment promouvoir cette campagne afin d'être certain qu'il rejoigne les candidats cibles et ce, autant en ville qu'en région.

Contraintes

Pour ce faire, vous disposez d'un budget de 30 000\$ pour votre stratégie. Dans votre budget, il sera important de faire la démonstration de la portion budgétaire attribuée en ville et en région. Si jamais vous prenez la décision de dépasser le budget, il sera primordial de démontrer l'utilité de déboursier davantage de fonds.

L'équipe Harnois Énergies s'attend à une présentation détaillée de l'estimation des coûts. Assurez-vous de ne pas sous-estimer les coûts. Il est à noter que les coûts de conception graphique ne sont pas à comptabiliser puisque cette tâche sera prise en charge par l'équipe de Harnois Énergie tel que mentionné plus haut.

La pénurie de main-d'œuvre est un enjeu pressant quant à la croissance de la compagnie, c'est pourquoi vous avez une période de six mois pour l'implantation de votre stratégie. Prenez le temps de bâtir un échéancier qui saura guider l'équipe de Harnois Énergies à travers les étapes de votre stratégie. Même si la conception graphique n'est pas de votre responsabilité, vous devez inclure sa production dans l'élaboration de votre échéancier. Dans 6 mois, Harnois Énergies doit être en mesure de mettre la campagne marketing RH de l'avant pour attirer les candidats potentiels. Pour terminer, vous devrez présenter trois indicateurs de performance clé afin de suivre le succès de votre stratégie. Il est de votre responsabilité de chiffrer ces indicateurs.

Annexe A - Historique de Harnois Énergies

1958

Claude Harnois démarre son entreprise de distribution de mazout domestique sous la marque B/A. Agissant seul au sein de sa nouvelle affaire, le fondateur élargit rapidement sa clientèle et s'adjoit de fidèles collaborateurs dès le début des années 1960. Son épouse, Lise Robitaille, y joue un rôle de premier plan à compter de 1960. Au fil des années, Claude Harnois n'a cessé de voir l'entreprise progresser grâce aux services offerts à une clientèle résidentielle et agricole toujours grandissante. Les produits qu'il vend proviennent tout d'abord de B/A, puis de Gulf, enfin de Texaco.

1980

Le fondateur vend une partie de ses opérations à un cousin. La nouvelle entreprise portera le nom de *Pétroles Harnois*.

1990

L'entreprise connaît un nouvel essor avec l'arrivée de l'enseigne indépendante Harnois. À cette époque, le fils aîné en poste depuis quatre ans, Luc, y joue déjà un rôle important avec son frère cadet, Serge. Ensemble, et toujours bien conseillés par le fondateur, ils mettent parallèlement les enseignes Harnois et Shell (jusqu'à 1996) dans la région Lanaudière.

1996

L'entreprise construit son siège social et son centre d'approvisionnement de produits pétroliers à Saint-Thomas.

1998

La famille Harnois pose les jalons de ce qui deviendra son réseau de dépanneurs commerciaux. Le premier dépanneur *Le magasin* voit le jour. Il répond aux besoins de la clientèle, tout en offrant un décor invitant et chaleureux, recherché par la clientèle québécoise.

2004

L'entreprise signe une entente avec la *Pétrolière Impériale* et devient par la suite distributrice de la marque au détail Esso pour plusieurs régions du Québec. À partir de ce moment, l'organisation commercialise les marques *Harnois* et *Esso*.

2006

L'entreprise fait un retour aux sources en juillet 2006 et se porte acquéreuse de *Les Pétroles Harnois*, spécialisée dans la vente de mazout domestique. D'autres acquisitions de ce type ont suivi.

2007

En partenariat avec Esso, l'équipe intensifie ses activités dans le marché du mazout domestique et dans le secteur des produits lubrifiants. l'entreprise devient d'abord distributrice de mazout *Esso* et par la suite des lubrifiants *Esso* et *Mobil LMC*.

2009 à 2010

L'organisation construit un centre de distribution à Saint-Thomas et commence ses activités d'emballage, tout en créant un réseau de sous-distributeurs.

2011 à 2012

L'équipe fait l'acquisition d'entreprise en régions éloignées, et établit des partenariats avec Lubri-Expert, Pétroles Dalenay et Pétrole Trudel. Elle signe également des ententes commerciales avec des chaînes de restauration rapide.

2014

Harnois Énergies commerce la commercialisation de sa marque privée de produits complémentaires H-Go à travers le Canada. Tout en faisant l'acquisition des Pétroles Porlier, de Sept-Îles, Harnois Énergie procède à l'ouverture d'un dépôt ferroviaire à Labrador City, d'une capacité de deux millions de litres de carburants.

2015

Tout en poursuivant le développement des produits complémentaires H-Go, Harnois Énergie agrandit son centre de distribution, dont la superficie atteint désormais 80 000 pieds carrés. Au cours de la même année, l'entreprise signe un partenariat avec les Produits pétroliers Marcil Allard, de Charny, et conclut une importante transaction en se portant acquéreuse des actifs des Pétroles Therrien (Pétro-T).

2016

Après un entente conclue avec la *Pétrolière Impériale*, Harnois Énergies procède à l'acquisition de 36 sites Esso dans les régions métropolitaines de Québec et de Montréal. Harnois Énergies procède également à l'acquisition de la clientèle de *Distribution Pétrolière Therrien*, en plus de conclure une entente de distribution de produits pétroliers avec la Fiducie pour l'approvisionnement en hydrocarbures des municipalités de la Moyenne et de la Basse-Côte-Nord.

2017

Lors de cette année, Harnois Énergies décide de moderniser son image numérique: le tout nouveau site Web commercial et le microsite Harnois Aviation voient le jour. Harnois Énergies décide également de se lancer dans la distribution de propane, et d'installer 10 bornes de recharge pour voiture électrique à son réseau de station service, une première étape vers le développement de stations multi carburants. Harnois Énergies devient aussi une partenaire clé de Carburant Avtech, pour le grand avantage de sa clientèle de l'industrie de l'aviation.

2018

À l'aube de son 60e anniversaire, Harnois Énergies étend sa présence dans de nouvelles régions du Québec en faisant l'acquisition des Pétroles J.G. Poupart, en Montérégie, et des Pétroles Turmel, en Estrie. Par ailleurs, Lubri-Expert, coentreprise depuis 2012, dont le siège social est à Laval, s'ajoute à la grande famille Harnois Énergies. Désormais, ce sont 850 employés qui rendent possible la distribution de plus de 2,1 milliards de litres de carburants, de lubrifiants et de produits complémentaires annuellement. Après les bornes électriques et l'autopropène, c'est au tour de l'hydrogène de faire son entrée au sein du portefeuille de produits Harnois Énergies. En effet, l'entreprise joint ses efforts à ceux du gouvernement du Québec et de Toyota pour annoncer une première station multiénergie dans la ville de Québec, qui verra le jour au début de 2019.

2019

Harnois Énergies choisit le nom "Proxi" pour réunir toutes ses enseignes de dépanneurs sous une seule et même identité. Cette nouvelle marque aura un avantage indéniable: la standardisation, donc mêmes produits, mêmes spéciaux et même affichage dans tous les sites. Cette nouvelle image permettra plus facilement de percer le marché anglophone. Désormais, une seule enseigne, un seul nom est sur toutes les lèvres : Proxi!

2020

Harnois Énergies poursuit son expansion en faisant l'acquisition de Propane Monin, dans le Centre-du-Québec. L'entreprise lance le programme de fidélité Proxi Extra et son application mobile. Cette nouveauté permet aux clients de profiter de plusieurs avantages sur différents produits dans tout le réseau de dépanneurs. Harnois Énergies continue de s'impliquer dans plusieurs causes sociales. D'ailleurs, l'entreprise devient un fier partenaire des patinoires BLEU BLANC ROUGE de Joliette et de Val-d'Or pour la Fondation des Canadiens pour l'enfance. Conscient des enjeux environnementaux, Harnois Énergies entame sa démarche en développement durable, entre autres, par la mise en place de certaines initiatives plus vertes au sein de l'entreprise.

2021

Harnois Énergies étend sa présence dans de nouvelles régions du Québec en faisant l'acquisition de Location L.A. Pelletier LTÉE, en Mauricie, de Merrill Allard Inc., dans la région de La Chaudière-Appalaches et de Caron Lubrifiants en Estrie. L'entreprise continue également son expansion dans les Maritimes en faisant l'acquisition de Chauffage Cormier au Nouveau-Brunswick. Lancé il y a moins de deux ans, le

programme fidélité Proxi Extra est nommé deuxième meilleur programme de fidélité au pays dans le cadre du palmarès LoyauT mené par Léger. Consciente des enjeux environnementaux, Harnois Énergies poursuit sa mise en place d'initiatives plus vertes au sein de l'entreprise. Grâce à ces initiatives, l'entreprise mérite la mention ICI on recycle +, programme de RECYC-QUÉBEC.

Bibliographie :

Gouvernement du Québec (28 octobre 2022). Conducteur/ conductrice de camions de transport. Repéré à

https://www.quebec.ca/emploi/metiers-professions/explorer-metiers-professions/7511-conducteurs-conductrices-de-camions-de-transport?fbclid=IwARlrOu-wDoT_hiNh4Z7O-XQnYxl_1faxB-8lWaK-5QppVaKet3Rk6_10gKw#salaire-horaire

Transport Routier (28 juin 2022). Sommet jamais vu: il manque 25 560 chauffeurs au Canada, 22% des postes vacants sont au Québec. Repéré à

<https://www.transportroutier.ca/nouvelles/sommet-jamais-vu-il-manque-25-560-chauffeurs-au-canada-22-des-postes-vacants-sont-au-quebec/>