

Le développement de carrière en milieu de travail : Sondage des entreprises canadiennes

Résumé du rapport

Janvier 2022

RÉSUMÉ DU RAPPORT

CONTEXTE

Ce rapport présente les résultats du sondage national des entreprises mené par le CERIC au moyen d'entrevues téléphoniques effectuées du 18 novembre au 17 décembre 2021 auprès d'un échantillon de 501 cadres supérieurs d'entreprises canadiennes. L'échantillon a été conçu de façon à interroger des cadres supérieurs d'entreprises de tailles et de milieux (urbain, rural et suburbain) différents qui travaillent dans des secteurs variés, et ce, partout au pays.

Le sondage des entreprises canadiennes du CERIC, publié en 2013, portait sur plusieurs sujets se rattachant aux organisations et aux employeurs canadiens. Il cherchait surtout à connaître l'opinion des cadres sur les défis auxquels font face les entreprises canadiennes; la pénurie de main-d'œuvre qualifiée; les écarts de compétences, les approches relatives à la formation des employés; la recherche de travailleurs possédant les compétences techniques et générales appropriées, ainsi que les pratiques en matière de gestion de carrière.

Conçu de concert avec le CERIC, ce sondage vise essentiellement à mettre à jour et à élargir la compréhension de l'état du développement de carrière en milieu de travail au Canada, notamment les répercussions de la pandémie. Les sujets abordés concernent le recrutement et le maintien en poste dans le sillage du « grand remaniement ». Parmi les sujets pertinents abordés figurent les lacunes actuelles en matière de compétences et de talents sur le marché du travail, l'embauche de membres issus de groupes sous-représentés, ainsi que la gestion de carrière dans le contexte du travail à distance et hybride.

Les principaux faits saillants de cette étude sont résumés ci-dessous. Lorsque les mêmes questions ont été posées, des comparaisons avec les résultats de 2013 sont fournies pour le contexte.

FAITS SAILLANTS DE L'ÉTUDE

Le plus grand défi auquel font face les entreprises canadiennes.

Conformément aux résultats de 2013, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée est le plus grand défi auquel font face les entreprises canadiennes selon les cadres supérieurs. L'état général de l'économie, ainsi que les problèmes liés à la chaîne d'approvisionnement sont également considérés comme des difficultés importantes.

Tandis que les employeurs de l'Ontario étaient les moins susceptibles de faire face à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée en 2013, ils sont maintenant les plus sujets à être touchés par cette difficulté, suivis par ceux du Québec et des Prairies. Par rapport aux employeurs des zones rurales et des petites villes, ceux des grandes villes sont un peu moins susceptibles de signaler une pénurie de main-d'œuvre qualifiée.

Sur une échelle allant de « *très difficile* » à « *pas du tout difficile* », une grande proportion des cadres sondés considèrent les éléments suivants comme très ou assez difficiles :

- la pénurie de travailleurs qualifiés (75 %);
- la recherche de jeunes travailleurs (66 %).

Par rapport à 2013, les cadres sont moins nombreux à considérer les éléments suivants comme des difficultés : perdre des employés ayant de l'ancienneté en raison de leur départ à la retraite (21 % contre 32 %), rester à la pointe de la technologie (41 % contre 60 %), et la réglementation et la bureaucratie (52 % contre 63 %).

Les cadres sont toutefois *plus nombreux* à trouver que la pénurie de main-d'œuvre qualifiée est un obstacle (75 % contre 68 %), de même que la recherche de jeunes travailleurs (66 % contre 51 %).

Les employeurs les plus susceptibles de trouver *très difficile* une pénurie de main-d'œuvre qualifiée sont les suivants :

- les employeurs situés en dehors des grandes villes (58 %);
- ceux des secteurs de l'accueil (65 %), des services (52 %) et de la fabrication (50 %).

Les cadres les plus susceptibles de considérer les problèmes liés à la chaîne d'approvisionnement comme assez ou très difficiles sont les suivants :

- les cadres de l'Ontario (77 %) et de la Colombie-Britannique (76 %);
- les cadres de l'industrie manufacturière (92 %).

Recrutement et maintien en poste.

Depuis 2013, les cadres disent qu'ils ont de la difficulté à trouver des personnes possédant les compétences adéquates. Aujourd'hui, les cadres qui considèrent qu'il est difficile de trouver ces candidats (81 %) sont plus nombreux qu'en 2013 (70 %). Ceux qui disent se heurter à des difficultés à cet égard sont également plus susceptibles d'avoir l'impression qu'un écart de compétences existe dans leur secteur d'activité et de trouver qu'il est difficile de recruter des candidats possédant des compétences générales. En ce qui concerne le maintien en poste des employés, près de quatre répondants sur dix (37 %) estiment qu'il est devenu plus difficile de conserver leurs employés par rapport à il y a deux ans, avant la pandémie, tandis que plus de la moitié (54 %) des répondants ne signalent aucun changement.

Recherche de main-d'œuvre qualifiée.

Huit cadres canadiens sur dix (81 %) affirment qu'il est difficile de trouver de la main-d'œuvre qualifiée; environ la moitié (48 %) d'entre eux trouvent cette tâche très difficile. Plus de la moitié (53 %) des répondants attribuent ce problème à la difficulté de trouver des candidats qualifiés dotés des compétences adéquates, tandis que trois cadres sur dix (29 %) mentionnent la difficulté de trouver des candidats fiables ayant une bonne éthique de travail.

Pour trouver des employés qualifiés, les employeurs comptent principalement sur les recommandations d'un autre membre du personnel (67 %), les offres de formation ou de promotion pour les employés de rang inférieur (63 %) ou le recrutement par l'intermédiaire des médias sociaux (59 %).

Les cadres canadiens sont plus nombreux (63 % contre 51 %) à considérer que l’empreinte en ligne d’un employé potentiel est importante. Environ sept cadres sur dix (74 %) affirment que les curriculum vitæ revêtent la même importance qu’autrefois; moins d’un répondant sur dix (7 %) croit que les curriculum vitæ sont encore plus importants aujourd’hui.

Recrutement de membres de groupes sous-représentés.

Les cadres consacrent plus d’efforts qu’en 2013 à la personnalisation de leurs méthodes de recrutement afin d’attirer des membres de groupes sous-représentés.

Près d’un cadre sur cinq (18 % contre 13 %) affirme qu’il déploie beaucoup d’efforts pour personnaliser ses méthodes de recrutement afin d’attirer des membres de groupes sous-représentés, comme les femmes, les personnes LGBTQS2+, les autochtones, les personnes handicapées, les minorités visibles, les jeunes et les travailleurs âgés.

Dans l’ensemble, la moitié (51 %) des répondants en 2021 disent qu’ils déploient au moins quelques efforts pour personnaliser leurs méthodes de recrutement afin d’attirer des membres de ces groupes, comparativement à un peu moins en 2013 (46 %).

Ceux qui sont les plus susceptibles de déployer *beaucoup d’efforts* pour personnaliser leurs méthodes de recrutement afin d’attirer des membres de groupes sous-représentés sont les suivants :

- les cadres du Québec (27 %);
- les organisations qui ont accueilli au moins dix employés ou plus au cours de l’année écoulée (38 %).

Répercussions de la pandémie sur le maintien en emploi.

Si l’on se réfère à l’époque prépandémique, un tiers (37 %) des cadres estiment qu’il est plus difficile de conserver leurs employés par rapport à il y a deux ans. Ceux qui ont plus de difficultés à conserver leurs employés conviennent plus souvent qu’il existe un écart de compétences dans leur secteur d’activité et considèrent qu’il est difficile de trouver des candidats possédant des compétences générales.

Écart de compétences.

Les cadres canadiens sont maintenant plus enclins à exprimer un fort accord (33 %) avec la notion de l’existence d’un écart de compétences qu’en 2013 (23 %). Pour combler cet écart, les cadres sont plus nombreux à adhérer à l’idée d’offrir davantage de formations aux nouveaux employés (47 %) qu’à celle d’attendre des futurs employés qu’ils se préparent mieux au marché du travail (36 %).

En réfléchissant à l’état de leur secteur d’activité au cours des cinq dernières années, quatre cadres sur dix estiment que cet écart de compétences s’est accentué au fil du temps. Une proportion presque égale des répondants pensent que celui-ci n’a pas changé.

Si l’objectif est de combler cet écart de compétences, les cadres sont de plus en plus favorables à l’idée d’offrir davantage de formations aux nouveaux employés (47 % contre 43 %), plutôt que d’attendre des employés potentiels qu’ils se préparent mieux au marché du travail (36 % contre 43 %).

Pour combler cet écart de compétences, les cadres du Québec (58 %) sont plus enclins à offrir davantage de formations aux nouveaux employés, comparativement à ceux de l’Ontario (45 %) qui sont plus susceptibles d’attendre des employés potentiels qu’ils se préparent mieux au marché du travail.

Compétences générales.

Par rapport à 2013, les cadres sont désormais plus susceptibles d'embaucher une personne appropriée dotée de compétences générales que de continuer à chercher une personne possédant les compétences techniques adéquates. En d'autres termes, la priorité accordée aux compétences générales, telles qu'une attitude positive et de bonnes aptitudes à communiquer, est plus importante qu'en 2013.

Une attitude positive et de bonnes aptitudes à communiquer figurent toujours en tête de liste en ce qui a trait aux compétences générales les plus prisées par les employeurs. Depuis 2013, la fiabilité a gagné en importance, tout comme la volonté et la capacité d'apprendre. Malgré tout, une majorité croissante de cadres continuent de trouver qu'il est difficile de recruter des personnes possédant les compétences générales qu'ils jugent importantes.

Ceux qui apprécient le plus une attitude positive comme compétence générale sont les suivants :

- les employeurs situés en dehors des grandes villes (mais pas en milieu rural – 31 %) et dans les grandes villes (32 %);
- les cadres qui trouvent qu'il est facile de recruter des candidats ayant des compétences générales (41 %).

Ceux qui apprécient le plus la fiabilité comme compétence générale sont les suivants :

- les cadres du Québec (45 %);
- les cadres du secteur des services (24 %).
- les organisations ou les entreprises qui comptent entre 10 et 49 employés (25 %).

Les cadres les plus susceptibles d'avoir de la difficulté à recruter des personnes possédant des compétences générales sont les suivants :

- les cadres du secteur des services (88 %);
- les cadres qui croient à l'existence d'un écart de compétences (82 %);
- les cadres qui craignent de perdre des employés au profit d'autres organisations après avoir investi dans leur formation (84 %).

Bien qu'il soit de plus en plus difficile de recruter des employés dotés de compétences générales, les employeurs sont plus nombreux à dire qu'ils seraient prêts à embaucher une personne dotée de compétences générales et à lui offrir une formation (78 %) plutôt que de continuer à chercher un candidat possédant les compétences techniques adéquates (15 %).

Les employeurs les plus susceptibles d'embaucher une personne possédant des compétences générales et de lui fournir une formation sont les suivants :

- ceux de l'industrie du tourisme d'accueil (84 %) et du secteur des services (79 %);
- les organisations ou les entreprises qui comptent entre 10 et 49 employés (85 %).

Développement professionnel.

Les sentiments des cadres à l'égard des programmes de gestion de carrière n'ont pas beaucoup changé, à chaque extrémité de l'échelle, depuis 2013. Parallèlement, les cadres n'accordent pas beaucoup plus

d'importance qu'en 2013 au fait de donner aux employés la possibilité d'atteindre leurs propres objectifs de carrière.

La mesure dans laquelle les employeurs proposent des programmes de gestion de carrière aux employés est restée statique depuis 2013. Les trois cadres sur dix (27 %) qui le font sont les plus susceptibles de proposer des formations (32 %) et des programmes de développement des compétences personnalisés (30 %).

Sept cadres sur dix (73 %) reconnaissent que les employeurs ont la responsabilité d'offrir des programmes de gestion de carrière à leurs employés. Lorsqu'on leur demande s'il est important de donner aux employés la possibilité d'atteindre leurs propres objectifs de carrière, près de neuf cadres sur dix répondent par l'affirmative (87 %).

Un peu plus de la moitié des cadres (53 %) connaissent les intervenants en développement de carrière, mais ils sont moins nombreux (12 %) à avoir travaillé avec l'un d'eux.

La plupart des cadres sont pour le moins assez préoccupés de perdre des employés qualifiés au profit d'autres organisations après avoir investi dans leur formation. En fait, un quart (25 %) des cadres affirment que cela les préoccupe beaucoup.

Les cadres les plus susceptibles de signaler cette situation comme pour le moins assez préoccupante sont les suivants :

- les cadres du Québec (69 %);
- les cadres des grandes entreprises de 50 employés ou plus (70 %);
- les cadres qui considèrent que le recrutement de personnes dotées de compétences générales est difficile (63 %).