

RÉSUMÉ
DU RAPPORT

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

Janvier 2014

Préparé pour :



Commandité conjointement par :



33 Bloor Street East, bureau 900
Toronto (Ontario) M4W 3H1

RÉSUMÉ DU RAPPORT

Ce rapport présente les conclusions du sondage national sur les entreprises mené par l'Institut canadien d'éducation et de recherche en orientation (CERIC) au moyen d'entrevues téléphoniques effectuées du 25 octobre au 11 novembre 2013 auprès d'un échantillon de 500 cadres supérieures 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 national sur les entreprises porte sur plusieurs sujets concernant les organisations et les employeurs canadiens, en particulier ceux reflétant l'opinion des cadres en ce qui a trait aux défis auxquels sont confrontées les entreprises canadiennes en général, à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, aux lacunes en matière de compétences et aux approches relatives à la formation du personnel et à la recherche de travailleurs dotés des compétences techniques et générales appropriées, aux jeunes travailleurs ainsi qu'aux pratiques en matière de gestion de carrière. Les principaux faits saillants de cette étude sont résumés ci-dessous.

Faits saillants de l'étude

Selon les cadres, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et l'état général de l'économie constituent les plus grands défis auxquels sont confrontées les entreprises canadiennes, maintenant et pour l'année à venir.

Le plus grand défi auquel sont confrontées les entreprises canadiennes. Lorsqu'invités à nommer spontanément le plus grand défi auquel seront confrontées les entreprises canadiennes dans l'année à venir, les cadres ont indiqué :

- la pénurie de main-d'œuvre qualifiée (31 %);
- l'état général de l'économie (22 %).

Lorsqu'une série d'enjeux leur a été présentée et qu'ils ont été interrogés quant au niveau de difficulté que représentent actuellement ces enjeux, ces deux problèmes sont apparus en tête de liste :

- l'économie en général (77 %);
- la pénurie de main-d'œuvre qualifiée (68 %).

Les principales différences quant au plus grand défi pour l'année à venir :

- la pénurie de main-d'œuvre qualifiée – défi plus important dans les Prairies (50 %);
- l'état général de l'économie – défi plus important en Ontario (32 %) et en Colombie-Britannique. (29 %)

Les principales différences quant au plus grand défi actuel :

- la pénurie de main-d'œuvre qualifiée – défi moins important en Ontario (59 %);
- le recrutement de jeunes employés – défi plus important dans les régions rurales (64 %).

Recherche de main-d'œuvre qualifiée. Sept cadres canadiens sur dix (70 %) affirment qu'il est difficile de trouver de la main-d'œuvre qualifiée; le quart d'entre eux trouvent cette tâche très difficile. Près des

deux tiers attribuent ce problème à la difficulté de trouver des candidats qualifiés dotés des compétences adéquates. Un peu moins de trois cadres sur dix (27 %) indiquent qu'il est au moins plutôt facile de trouver de la main-d'œuvre qualifiée, principalement en raison d'une bonne réserve de candidats (51 %) et de la bonne réputation de leur entreprise (32 %).

La recherche de main-d'œuvre qualifiée constitue un défi moins important en Ontario (38 % des répondants trouvent cela facile), et un défi plus important au Québec (21 %) et en Colombie-Britannique (22 %). Les entreprises en milieu rural sont plus susceptibles que les autres de dire que cette recherche est très difficile (37 %).

Recrutement. Pour trouver des employés qualifiés, les employeurs comptent principalement sur les recommandations d'un autre membre du personnel (70 %), les offres de formation ou de promotion pour les employés de rang inférieur (65 %) ou les candidats internes choisis (64 %). La moitié (52 %) des cadres canadiens croient que l'empreinte en ligne d'un employé potentiel est importante, et les trois quarts (76 %) affirment que les curriculum vitae revêtent la même importance qu'autrefois. Un répondant sur dix (10 %) croit que les curriculum vitae sont encore plus importants aujourd'hui. La moitié des répondants (50 %) disent ne pas avoir déployé beaucoup d'efforts pour personnaliser leur méthode de recrutement afin d'attirer des membres de groupes sous-représentés, comme les minorités visibles, les Autochtones, les personnes handicapées et les néo-Canadiens.

Les organisations comptant 500 employés ou plus sont les plus susceptibles de personnaliser leur méthode de recrutement pour attirer les groupes sous-représentés; 30 % d'entre elles indiquent avoir déployé de nombreux efforts en la matière.

Une grande majorité de cadres canadiens, soit sept sur dix, conviennent qu'il existe une « lacune en matière de compétences », mais que celle-ci ne constitue pas nécessairement un nouveau défi. L'opinion des répondants qui reconnaissent l'existence d'une telle lacune est partagée de façon égale quant à la meilleure façon de régler ce problème.

Existe-t-il une lacune en matière de compétences? Une grande majorité de cadres canadiens, soit sept sur dix, sont fortement en accord (23 %) ou plutôt en accord (50 %) pour dire qu'il existe une lacune en matière de compétences; la moitié des répondants (48 %) croient que cette lacune est demeurée la même au cours des cinq dernières années. Moins de quatre cadres sur dix (36 %) croient que cette lacune en matière de compétences a augmenté, et 15 % croient qu'elle a diminué.

L'existence d'une lacune en matière de compétences est davantage reconnue dans les provinces de l'Atlantique (82 %) et moins reconnue au Québec (64 %). L'impression selon laquelle cette lacune s'est aggravée au cours des cinq dernières années est plus marquée chez les cadres travaillant au sein d'organisations de 500 employés ou plus (51 %).

Meilleure façon de pallier cette lacune. L'opinion des cadres qui reconnaissent l'existence d'une lacune en matière de compétences est partagée de façon égale quant à la meilleure façon de régler ce problème : certains croient que les employeurs doivent offrir davantage de formations (43 %), tandis que d'autres affirment que les employés potentiels doivent mieux se préparer au marché (43 %). Environ un répondant sur dix (13 %) croit que la réponse réside dans la combinaison de ces deux solutions.

La plupart des entreprises sont prêtes à former le nouveau personnel, mais plusieurs craignent de perdre les employés après avoir investi dans leur formation. La plupart offrent une formation aux employés de longue date. Les trois quarts des répondants offrent des occasions de développement professionnel, et moins de la moitié offrent des programmes d'encadrement et de mentorat. Six postes de niveau supérieur sur dix sont pourvus en promouvant des employés actuels.

Formation pour les nouveaux employés. Huit cadres sur dix (82 %) affirment être prêts à offrir une formation technique aux nouveaux employés. La majorité des entreprises offrent une formation propre à l'emploi (88 %), de l'orientation (80 %) et du mentorat (65 %). Moins de la moitié des entreprises (45 %) offrent des programmes d'apprentissage, et seulement 3 % disent n'offrir aucune formation. Toutefois, environ deux cadres sur trois (64 %) craignent de perdre des employés après avoir investi dans leur formation.

Les entreprises au Québec (26 %) et dans les grandes villes (22 %) sont les moins enclines à offrir de la formation. Toutefois, les entreprises québécoises sont aussi les plus susceptibles d'offrir des programmes d'apprentissage (71 %). Les répondants qui craignent le plus de perdre des employés sont ceux des Prairies (77 %) et de l'Ontario (76 %), ainsi que ceux travaillant au sein d'organisations de 500 employés ou plus (75 %).

Formation pour les employés de longue date. La plupart des employeurs (82 %) offrent des formations aux employés de longue date, surtout sous forme de formation technique uniquement (40 %), ou une combinaison de formation générale et technique (39 %); deux répondants sur dix (19 %) offrent uniquement une formation générale. Les occasions de développement professionnel, comme les conférences et les ateliers (73 %), sont beaucoup plus courantes que les programmes d'encadrement formel ou de mentorat (44 %).

Les grandes organisations comptant 500 employés ou plus sont plus susceptibles d'offrir une formation aux employés de longue date (97 %). Cette pratique est moins courante au sein des petites entreprises comptant moins de dix employés. Les grandes organisations sont aussi les plus susceptibles de fournir des occasions de développement professionnel (97 %) et des programmes d'encadrement ou de mentorat (74 %).

Occupation des postes de niveau supérieur. Les postes de niveau supérieur sont plus susceptibles d'être pourvus par des employés actuels ayant reçu une promotion au sein de l'organisation (58 %). Deux répondants sur dix (20 %) indiquent que ces postes sont pourvus par de nouveaux employés, alors que 15 % des répondants affirment que cela dépend du poste.

Les entreprises ontariennes (49 %) et québécoises (47 %) sont les moins susceptibles de compter sur les promotions à l'interne.

Une attitude positive et de bonnes aptitudes à communiquer figurent en tête de liste en ce qui a trait aux compétences générales les plus prisées par les employeurs, bien que la majorité d'entre eux indique qu'il est difficile de trouver des employés dotés des compétences générales adéquates.

Quelles compétences générales sont importantes? Une attitude positive (36 %) et de bonnes aptitudes à communiquer (29 %) constituent les compétences techniques les plus prisées par les cadres, suivies par les aptitudes à travailler en équipe (25 %) et une solide éthique du travail (23 %). Deux employeurs sur trois (66 %) trouvent difficile de trouver des employés dotés des compétences générales adéquates. Si les employeurs éprouvent de la difficulté à trouver des employés qualifiés sur le plan technique, six répondants sur dix (62 %) disent être prêts à engager une personne appropriée dotée de compétences générales et à lui offrir une formation, tandis qu'un peu moins de trois répondants sur dix (26 %) disent qu'ils poursuivraient plutôt leurs recherches jusqu'à ce qu'ils trouvent une personne possédant les compétences techniques adéquates. Un répondant sur dix (12 %) est incertain ou indique que cela dépend des circonstances.

Les petites entreprises (comptant moins de 50 employés) attachent une plus grande valeur à une attitude positive; les entreprises de 100 employés ou plus ont, quant à elles, davantage tendance à estimer le travail d'équipe. Les entreprises ontariennes (73 %) sont celles qui éprouvent le plus de difficultés à trouver des employés dotés de compétences générales. Les employeurs des milieux ruraux (72 %) sont plus susceptibles d'engager une personne appropriée dotée de compétences générales et de lui offrir une formation, alors que ceux de l'Ontario (33 %) et des grandes agglomérations urbaines (29 %) sont plus susceptibles de poursuivre leurs recherches jusqu'à ce qu'ils trouvent la personne possédant les compétences techniques adéquates.

Selon les employeurs, le taux de chômage élevé chez les jeunes s'explique principalement par le fait que ceux-ci sont trop exigeants et qu'ils manquent d'expérience du monde réel. Les entreprises canadiennes sont partagées sur la question de l'embauche de jeunes travailleurs comme faisant partie de leurs efforts en matière de responsabilité sociale de l'entreprise. La moitié d'entre elles utilisent les sites d'emplois et les médias sociaux, mais seulement deux entreprises sur dix font l'effort de personnaliser leurs approches pour rejoindre les jeunes travailleurs.

Raison expliquant le taux de chômage élevé chez les jeunes travailleurs. Lorsqu'invités à réfléchir aux raisons expliquant le taux de chômage élevé chez les travailleurs âgés de moins de 25 ans, les employeurs ont indiqué comme principales raisons le fait que les jeunes sont trop exigeants (19 %) et qu'ils manquent d'expérience du monde réel (18 %).

Embauche de jeunes adultes. Les cadres canadiens sont partagés de façon égale sur la question de l'embauche de jeunes travailleurs comme faisant partie de leurs efforts en matière de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : 49 % disent que oui, alors que 47 % disent que non. Environ la moitié des répondants utilisent les sites d'emplois (55 %) ou les médias sociaux (49 %) pour attirer les jeunes travailleurs, mais seulement deux répondants sur dix (18 %) font l'effort de personnaliser leur approche de recrutement pour les rejoindre.

Les entreprises de la Colombie-Britannique (59 %) et des régions rurales (55 %) sont plus susceptibles de dire que l'embauche de jeunes travailleurs ne fait pas partie de leurs efforts en matière de RSE. Les entreprises ontariennes (73 %) sont plus susceptibles d'utiliser les sites d'emplois pour attirer les jeunes travailleurs, tandis que les entreprises rurales (39 %) sont moins susceptibles de le faire. Les petites entreprises comptant moins de 10 employés sont les moins susceptibles d'utiliser une quelconque méthode pour attirer les jeunes travailleurs. Les entreprises québécoises (31 %) sont les plus susceptibles

d'adapter leurs efforts de recrutement aux jeunes.

Une majorité de sept répondants sur dix reconnaît que les employeurs ont la responsabilité d'offrir à leurs travailleurs des programmes de gestion de carrière, et près de neuf répondants sur dix affirment qu'il est important de fournir aux employés des occasions de réaliser leurs propres objectifs professionnels. Toutefois, seulement trois entreprises sur dix ont des programmes de gestion de carrière déjà en place. Le manque de temps constitue la plus grande difficulté empêchant les entreprises de fournir de tels programmes.

Offre de programmes de gestion de carrière. Sept cadres canadiens sur dix (71 %) reconnaissent que les employeurs ont la responsabilité d'offrir à leurs employés des programmes de gestion de carrière. Toutefois, seulement trois cadres sur dix (29 %) indiquent que leur organisation offre de tels programmes, lesquels consistent, pour la plupart, en des formations ou des programmes d'encadrement personnalisés (29 %) et en des plans de carrière ou des formations professionnelles (25 %). Le manque de temps (45 %) devance les coûts (33 %) et le manque d'expertise (13 %) comme principale difficulté empêchant les entreprises d'offrir des programmes de gestion de carrière.

Les entreprises de l'Ontario (76 %), des Prairies (77 %) et des grandes villes (79 %) sont les plus susceptibles de reconnaître que la gestion de carrière est la responsabilité de l'employeur. Les petites entreprises comptant moins de 50 employés sont plus susceptibles d'indiquer que le manque d'expertise constitue la principale difficulté les empêchant d'offrir de tels programmes.

Importance de fournir aux employés des occasions de réaliser leurs objectifs professionnels. Près de neuf cadres sur dix (87 %) reconnaissent l'importance pour leur organisation de fournir aux employés des occasions de réaliser leurs propres objectifs professionnels.