



# 10 FAÇONS

**DE PERMETTRE AUX EMPLOYEURS  
DE RÉPONDRE À LEURS BESOINS EN  
MATIÈRE DE TALENTS**

**EN S'ASSOCIANT À DES PROFESSIONNELLS  
DU DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE**



Le CERIC est un organisme caritatif voué à la progression de l'éducation et de la recherche en matière d'orientation professionnelle et de développement de carrière dans le but d'accroître le bien-être économique et social des Canadiennes et des Canadiens.



## Aperçu

Le marché du travail d'aujourd'hui exige de nouvelles approches et une plus grande souplesse pour attirer les talents en raison de l'évolution des attentes des demandeurs d'emploi et des employés.

Un professionnel du développement de carrière (PDC) peut s'associer à des employeurs pour répondre à leurs besoins en matière de recrutement, de maintien de l'effectif et de formation, en les aidant à s'adapter à ce marché du travail en pleine évolution.

Dans la plupart des collectivités, ces services sont gratuits pour les employeurs.

Un sondage Environics du CERIC, publié en 2022, a interrogé 500 employeurs canadiens au sujet de leurs besoins.

- 81 % ont de la difficulté à trouver des employés qui ont les compétences nécessaires;
- 40 % perdent des employés talentueux au profit d'autres organisations;
- 53 % connaissent les PDC, mais seulement 12 % ont travaillé avec un PDC dans le passé.

**Les ressources humaines (RH) par rapport aux professionnels du développement de carrière :** les services de développement de carrière ne se substituent pas aux RH ni aux recruteurs. Alors que les RH travaillent

pour l'employeur, les PDC couvrent tous les aspects du marché du travail et apportent aux employeurs des ressources de grande valeur en matière d'embauche, d'amélioration des compétences et de réduction du taux de renouvellement du personnel.

Vous trouverez des professionnels du développement de carrière dans les établissements d'enseignement, les organismes communautaires et les cabinets privés. Leurs services varient, mais ils répondent essentiellement aux besoins des employeurs tout en préparant les jeunes et les adultes au marché du travail ou au développement de leur carrière.

## 10 FAÇONS DE PERMETTRE AUX EMPLOYEURS DE RÉPONDRE À LEURS BESOINS EN MATIÈRE DE TALENTS

**#1**  Travailler avec les PDC pour résoudre les problèmes des employeurs.

**#6**  Recourir à des approches créatives pour sélectionner les meilleurs candidats.

**#2**  Comprendre l'évolution des attentes des demandeurs d'emploi.

**#7**  Voir au-delà des écarts entre les niveaux de compétences et d'expérience.

**#3**  Repenser la proposition de valeur pour les employés.

**#8**  Accéder à la formation et au développement.

**#4**  Trouver de nouveaux talents grâce au recrutement non traditionnel.

**#9**  Mettre l'accent sur la fidélisation, la mobilisation et le bien-être des employés.

**#5**  Rédiger des offres d'emploi claires, convaincantes et efficaces.

**#10**  Établir des partenariats communautaires qui ont du sens sur le plan commercial.



## No 1

### Travailler avec les PDC pour résoudre les problèmes des employeurs

Les PDC sont axés sur la résolution de problèmes et travaillent avec les employeurs pour définir, évaluer et relever les défis commerciaux liés à la main-d'œuvre. Ils offrent de nombreuses ressources gratuites en plus d'un soutien avant, pendant et après l'embauche, notamment :

- la rédaction **d'offres d'emploi** efficaces;
- le recrutement des meilleurs candidats pour pourvoir des postes vacants, en recourant à **des programmes de subventions salariales**;
- l'**intégration** de nouveaux employés;
- la **formation** pour combler les écarts de

Les PDC apprennent à connaître les besoins distincts d'un employeur et les conditions du marché du travail, et ils peuvent fournir un accès permanent à une gamme de services à valeur ajoutée.



60 %

Avec 60 % des entreprises étant confrontées à des pertes de revenus dues à des pénuries de main d'œuvre, le recrutement de nouveaux talents est un enjeu crucial.

Sondage du Conseil canadien des affaires, juin 2022





## No 2

### Comprendre l'évolution des attentes des demandeurs d'emploi

Les besoins des jeunes demandeurs d'emploi et des employés évoluent rapidement. Les PDC peuvent aider les employeurs à comprendre les jeunes travailleurs pour les attirer ou les retenir, par exemple :

- Quels sont les besoins des étudiants diplômés ou des jeunes adultes en transition de carrière?
- Quels obstacles potentiels peuvent empêcher les candidats d'accéder à des emplois particuliers?
- Quelles mesures les employeurs doivent-ils prendre eux-mêmes pour évoluer différemment sur le marché du travail

#### Que veulent vraiment les jeunes travailleurs?

- ✓ Ils ont des intérêts divers.
- ✓ Ils ne veulent pas faire de longs trajets pour se rendre au travail.
- ✓ Ils veulent que les employeurs se sentent concernés par les valeurs qui leur sont chères, comme le changement climatique et l'équité.
- ✓ Ils souhaitent que l'équilibre travail-vie personnelle et la santé mentale soient pris en compte.
- ✓ Ils veulent avoir la possibilité de travailler à distance.
- ✓ Ils doivent recevoir un salaire décent.
- ✓ Ils ont besoin d'appareils électroniques pour leur vie sociale.
- ✓ Ils ont pour la plupart d'entre eux un niveau de scolarisation élevé et sont restés plus longtemps à l'université.
- ✓ Ils sont plus sélectifs et négocient pour répondre à leurs propres besoins.



73 %

**Près des trois quarts (73 %) des jeunes de 13 à 34 ans sont prêts à quitter leur employeur actuel pour un autre employeur qui offre ce qu'ils considèrent comme de meilleurs avantages, le soutien pour des problèmes de santé mentale étant l'avantage le plus recherché.**

RBC Assurances, juin 2022





## No 3

### Repenser la proposition de valeur pour les employés

Le dynamisme du marché du travail et l'évolution des attentes des candidats obligent les employeurs à repenser ou à actualiser leur proposition de valeur pour les employés. Les PDC peuvent aider les employeurs à le faire.

#### Les employeurs peuvent s'attendre aux questions suivantes :

- ✓ Offrez-vous un salaire décent?
- ✓ Le transport est-il un obstacle? Pourriez-vous organiser un système de navettes, de covoiturage ou offrir des cartes d'abonnement d'autobus?
- ✓ Pouvez-vous proposer des horaires ou des jours de travail flexibles?
- ✓ Permettez-vous de travailler à distance?
- ✓ Pouvez-vous offrir des jours de congé familial plutôt que des jours de congé de maladie?
- ✓ Pouvez-vous offrir un congé pour des raisons culturelles ou plus de flexibilité pour certains congés?

13%

Les employés satisfaits sont des employés productifs – 13 % plus productifs d'après une étude récente.

University of Oxford Business School, 2019



Le coût du remplacement d'un employé varie de la moitié à deux fois son salaire annuel; négliger la fidélisation du personnel est une erreur.

University of Oxford Business School, 2019





## No 4

### Trouver de nouveaux talents grâce au recrutement non traditionnel

Les PDC travaillent avec les employeurs pour trouver de nouveaux talents dont ils ne soupçonnent peut-être pas l'existence, en les aidant à s'affranchir des anciennes pratiques de recrutement et à comprendre les préjugés inconscients.

Sept questions que les PDC encouragent les employeurs à se poser :

- 1** Comment vos descriptions de poste incluent-elles les personnes que vous pourriez embaucher?
- 2** Quel est le niveau d'expérience réellement nécessaire, surtout pour les emplois de premier échelon?
- 3** Qui est votre meilleur employé à ce poste et pourquoi?
- 4** Quelles sont vos méthodes de recrutement et allez-vous au-delà des annonces, des salons de l'emploi, des recommandations internes?
- 5** Quelles mesures êtes-vous prêt à prendre pour diversifier et élargir votre bassin de candidats?
- 6** Quelles sont les compétences transférables des candidats qui pourraient s'appliquer au poste?
- 7** Comment pouvez-vous aider les employés potentiels à concevoir leur évolution au sein de votre organisation?

Les employeurs laissent parfois échapper d'excellents candidats, et les PDC recommandent à l'employeur les candidats qui, selon eux, sont les plus aptes à réussir.

Les PDC peuvent fournir un soutien à l'embauche diversifiée, comme la formation, l'intégration, l'encadrement et les technologies d'assistance, pour aider les employeurs à recruter et à garder les membres des communautés racisées, les personnes handicapées, les immigrants et les jeunes. Ils peuvent également fournir une aide pour accéder aux subventions salariales et aux formations financées.



**36 %**

**36 % seulement des employeurs ont travaillé avec des agences de placement communautaires pour répondre à leurs besoins en matière de recrutement. Seulement 18 % des employeurs ont « déployé beaucoup d'efforts » pour personnaliser leurs approches de recrutement afin d'atteindre les membres des groupes sous-représentés (une occasion manquée importante).**

Sondage du CERIC auprès des entreprises canadiennes, mené par Environics, janvier 2022



## No 5 Rédiger des offres d'emploi claires, convaincantes et efficaces

Les PDC peuvent apprendre aux employeurs à rédiger des offres d'emploi claires, inclusives et efficaces.

Les employeurs doivent rechercher ce qui est essentiel pour le poste et la main-d'œuvre disponible sur le marché du travail en s'éloignant des candidats « fabuleux ».



### Voici un aperçu des meilleures pratiques :

- ✓ Les titres de postes doivent décrire le rôle avec précision au lieu d'adopter une approche « créative », mais opaque.
- ✓ L'employeur doit rédiger les offres d'emploi de manière descriptive pour que les demandeurs d'emploi comprennent comment mettre en valeur leurs qualifications ou quelles sont les compétences à acquérir pour occuper ce poste.
- ✓ Il convient d'éviter le jargon, et de privilégier le langage inclusif, accessible à tous les demandeurs d'emploi.
- ✓ Les descriptions de poste doivent aller au-delà des connaissances et des compétences pour mettre en évidence les valeurs et les points forts souhaités, et prendre en compte la personne en priorité.
- ✓ Les descriptions de poste doivent correspondre au niveau de recrutement. Les offres d'emploi de premier échelon doivent être rédigées de manière à refléter les compétences du premier échelon (p. ex. « en développement » plutôt qu'« excellent »).
- ✓ Les employeurs indiquent de plus en plus les salaires dans les offres d'emploi, et ces postes sont généralement pourvus plus rapidement.
- ✓ L'offre d'emploi peut mentionner des avantages et des programmes incitatifs (horaires de travail flexibles, avantages sociaux, programmes d'études, transport), et il est pertinent de vérifier ce qu'offre la concurrence.
- ✓ La « valeur » d'une occasion d'emploi doit souligner les possibilités de développement, pas uniquement le salaire.





## No 6 Utiliser des approches créatives pour sélectionner les meilleurs candidats

Comment les employeurs sélectionnent-ils le meilleur candidat pour le poste?

Il est essentiel que les questions d'entrevue soient préparées comme il faut pour trouver les bons candidats. Les PDC travaillent souvent avec les clients pour s'assurer que les employeurs reçoivent des réponses complètes et pertinentes.

Si les employeurs utilisent des outils d'évaluation pour le processus de sélection, les PDC peuvent en présenter les forces et les limites.

Ils peuvent également fournir d'autres stratégies qui permettent aux employeurs d'évaluer les candidats, comme les expériences de travail rémunéré, l'observation au poste de travail, les essais d'emplois et les stages.

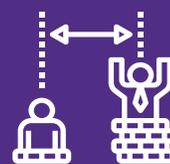




## No 7 Voir au-delà des écarts entre le niveau de compétences et d'expérience

Ces écarts soulèvent des préoccupations lorsqu'il s'agit de trouver des travailleurs qui ont les bonnes compétences. Les employeurs peuvent considérer l'expérience et les compétences différemment. Il est préférable de privilégier les « atouts » par opposition aux « déficits », en reconnaissant les compétences transférables entre les emplois et les secteurs d'activité.

- La volonté et la capacité d'apprendre permettent aux employeurs de former les nouveaux employés à d'autres compétences.
- Les PDC peuvent aider les employeurs à repérer ces compétences transférables en s'appuyant sur l'expérience des demandeurs d'emploi.
- Les PDC peuvent réunir les employeurs et les candidats (les jeunes en particulier) afin de favoriser l'établissement de relations et de compétences sociales, permettant ainsi aux employeurs de découvrir de nouveaux talents.
- Les employeurs peuvent travailler avec les PDC pour préciser ce qu'ils recherchent chez un candidat. Les compétences générales (la résolution de problèmes, la fiabilité, le sens de l'éthique du travail et l'adaptabilité) sont très recherchées par les employeurs. Les PDC peuvent fournir l'accès à des aides communautaires pour aider à développer ces compétences, au besoin.
- Les PDC peuvent également se mobiliser auprès des employeurs, lorsqu'il s'agit d'un marché du travail complexe, et les aider à comprendre comment ils peuvent offrir au bassin de talents la possibilité d'acquérir de meilleures compétences techniques (p. ex. un développeur de logiciels peut avoir besoin de plus de formation, car les compétences sont très variées).



78 %

**78 % des employeurs perçoivent un écart entre le niveau de compétences et l'expérience des employés potentiels. Une vision différente des compétences peut aider les employeurs à résoudre ce problème.**

Sondage du CERIC auprès des entreprises canadiennes, mené par Environics, janvier 2022



## No 8 Accéder à la formation et au développement

Les PDC peuvent permettre aux employeurs d'accéder à de nombreuses sortes de formation à valeur ajoutée, qui sont souvent gratuites. Une formation peut être destinée aux demandeurs d'emploi et aux employés existants (p. ex. une formation sur les premiers soins ou la sécurité). Les employeurs et leurs gestionnaires peuvent accéder à des ateliers, notamment sur l'embauche inclusive, les préjugés inconscients et les meilleures pratiques pour recruter et garder leur personnel. En tant que partenaires stratégiques, les PDC peuvent aider les employeurs à comprendre les motivations et les valeurs des employés afin d'orienter les programmes de formation et de développement supplémentaires.



**CONSEIL!**

**Si les employeurs informent les PDC avant d'embaucher du personnel, ces derniers peuvent aider les demandeurs d'emploi à se préparer ou peuvent aider les employés à se former en amont, ce qui permet parfois de découvrir de nouveaux bassins de talents.**





## No 9

### Mettre l'accent sur la fidélisation, la mobilisation et le mieux-être des employés

Le taux de renouvellement du personnel et l'épuisement professionnel sont des préoccupations croissantes qui affectent les résultats de l'employeur et dont le coût humain est réel.

- Le développement de carrière peut contribuer à la fidélisation, à la mobilisation et au mieux-être de la main-d'œuvre.
- Le développement de carrière doit être proposé de manière cohérente dans l'ensemble de l'organisation, quel que soit le poste occupé.
- Le développement de carrière doit être aligné sur la mission et les valeurs de l'entreprise : les employés qui comprennent comment ils soutiennent l'organisation sont plus motivés et plus susceptibles de rester.

#### Les PDC peuvent proposer de :

- ✓ Définir des objectifs de progression dans les organisations vers lesquels les employés peuvent travailler.
- ✓ Créer une base de données des compétences actuelles et souhaitées des employés, en tenant compte des objectifs stratégiques de l'employeur.
- ✓ Organiser des sondages auprès des employés pour obtenir une rétroaction sur la culture et aider les dirigeants à prendre des mesures.
- ✓ Accompagner les gestionnaires pour qu'ils reconnaissent l'employé en tant que « personne » et soutiennent son développement.
- ✓ Élaborer le programme d'encadrement.



**73 %**

**73 % des employeurs reconnaissent leur responsabilité d'offrir des programmes de gestion de carrière, mais seulement 27 % d'entre eux le font. Les employeurs qui proposent ces programmes peuvent s'attendre à une meilleure motivation.**

Sondage du CERIC auprès des entreprises canadiennes, mené par Environics, janvier 2022





## No 10 Établir des partenariats communautaires qui sont rentables

Les employeurs et les PDC font partie d'un écosystème plus important d'acteurs qui veulent que les gens aient des emplois et que les emplois soient pourvus. Ils collaborent avec l'objectif commun de soutenir des collectivités en pleine croissance, saines et dynamiques. En rassemblant les partenaires, les PDC peuvent offrir des sources de connexions importantes pour les employeurs. Il peut s'agir notamment de :



- Collaborer avec les chambres de commerce locales, les associations ou d'autres groupes industriels ou commerciaux, afin de déterminer ce qui fonctionne sur le marché du travail local.
- Collaborer avec un plus grand réseau de différents fournisseurs de services d'orientation professionnelle et de services d'emploi pour aider les employeurs à pourvoir les postes vacants plus rapidement.
- Mettre en relation les employeurs avec d'autres types de fournisseurs de services (santé, transport, garde d'enfants) qui offrent de l'aide spécialisée à divers groupes d'employés.
- Adopter une approche « communautaire » pour développer les compétences de la main-d'œuvre, qu'il s'agisse d'employeurs multiples collaborant pour offrir une formation conjointe à un bassin de candidats ou travaillant avec des établissements d'enseignement postsecondaires pour répondre aux nouveaux besoins en matière de compétences.



## Ressources supplémentaires pour les employeurs [ceric.ca](http://ceric.ca)



**Fidéliser et mobiliser : la gestion de carrière dans les petites entreprises**



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



**L'outil Wayfinder : améliorer le développement de carrière dans un environnement d'apprentissage par l'expérience**

*Le Wayfinder comprend plus de 40 ressources en français.*



**Renforcer la santé mentale par le développement de carrière efficace (en anglais)**



**Un pas vers la réussite! Comment gérer efficacement la transition de carrière après un congé de maternité (en anglais)**

Cette trousse d'outils pour les employeurs a été créée par les professionnels du développement de carrière qui travaillent chaque jour avec les employeurs au sein de leurs collectivités. Il s'agit d'une compilation élaborée par plus de 100 PDC offrant des conseils pour aider à mobiliser le marché du travail local.



MERCI ÉGALEMENT À LA BRITISH COLUMBIA CAREER DEVELOPMENT ASSOCIATION (BCCDA) DE SOUTENIR CETTE INITIATIVE.



En juin 2022, le CERIC, en partenariat avec l'Association of Service Providers for Employability & Career Training de Colombie-Britannique (ASPECT BC) et l'Ontario Association for Career Management (OACM), a organisé des tables rondes communautaires virtuelles avec des professionnels du développement de carrière des deux provinces. Cette ressource vise à faire connaître les approches les plus efficaces pour aider les employeurs à résoudre leurs problèmes de main-d'œuvre évoqués dans le cadre des discussions. Au fur et à mesure que d'autres tables rondes seront organisées dans l'ensemble du pays, le présent document pourra être mis à jour afin d'intégrer de nouvelles idées