

Développer la future main-d'œuvre au Canada : une étude menée auprès des grands employeurs du secteur privé

Mars 2016



Introduction

Pour être concurrentielles dans un marché mondial interconnecté, les entreprises canadiennes exigent une main-d'œuvre de plus en plus solide et compétente. Or, il est difficile de cerner et d'analyser la situation actuelle du marché de l'emploi canadien, en raison de l'absence de données complètes sur le marché du travail, particulièrement en ce qui concerne les tendances de l'emploi et les compétences exigées.

Ce manque de données a pour conséquence que les diplômés récents se demandent s'ils ont les compétences et les qualifications que les employeurs recherchent, tandis que les employeurs s'interrogent sur la pertinence d'investir davantage pour établir de solides relations avec les établissements postsecondaires. Parallèlement, les gouvernements en sont réduits à se demander pourquoi les entreprises n'investissent pas suffisamment dans la formation des employés.

Le présent rapport, issu d'une étude menée auprès de 90 des principaux employeurs canadiens, examine les tendances récentes et futures en matière d'embauche, les changements démographiques, le marché de l'emploi pour les jeunes Canadiens ainsi que les compétences et les qualités que recherchent les grandes entreprises canadiennes lorsqu'elles recrutent des employés. Il fait suite à un rapport sur les pénuries de main-d'œuvre au Canada préparé par le Conseil canadien des affaires (anciennement le Conseil canadien des chefs d'entreprises) à l'automne 2013 et publié en deux parties au premier trimestre de 2014.

Globalement, les résultats de l'étude indiquent que :

1. les grandes entreprises cherchent de plus en plus à recruter ou à former des employés ayant de solides compétences comportementales (ou non cognitives). Ces compétences sont particulièrement importantes lorsque vient le temps de trouver et de former les futurs leaders;
2. les grandes entreprises affirment généralement que les nouveaux diplômés de niveau postsecondaire sont suffisamment préparés pour faire leur entrée sur le marché du travail, mais que les attentes envers les diplômés évoluent rapidement;
3. la collaboration entre les établissements postsecondaires et le secteur privé est raisonnablement bonne, mais pourrait être intensifiée;
4. les grandes entreprises investissent davantage dans la formation et le perfectionnement de la main-d'œuvre. Dans de nombreux cas, cela comprend le recours à de nouvelles méthodes de formation;
5. la majorité des répondants estiment que leur entreprise est bien préparée pour faire face aux changements démographiques anticipés, en particulier la prochaine vague de départs à la retraite chez les baby-boomers.

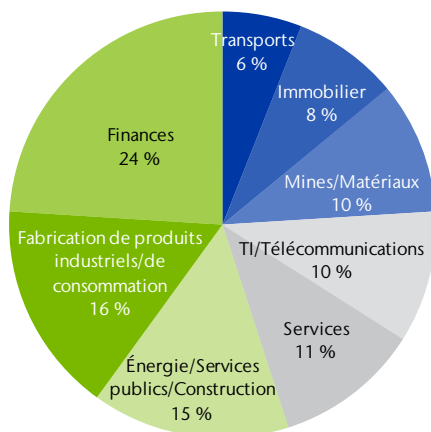
Méthodologie

Le présent rapport est issu d'une étude menée auprès de 90 grands employeurs du secteur privé du Canada, d'août à octobre 2015. Il est le résultat d'un partenariat entre Aon Hewitt, un chef de file mondial des solutions en ressources humaines, et le Conseil canadien des affaires, une association qui représente 150 des plus importantes sociétés canadiennes. Les entreprises qui ont participé à l'enquête emploient plus de 800 000 Canadiens partout au pays dans des secteurs très diversifiés. L'étude portait entre autres sur les sujets suivants :

90 grands employeurs du secteur privé du Canada ont participé à l'étude menée d'août à octobre 2015.

- les compétences essentielles pour les employés actuels et éventuels;
- les pénuries de compétences selon les régions du pays et les domaines professionnels;
- les partenariats avec des établissements postsecondaires;
- la façon dont les grandes entreprises recrutent leurs employés, y compris les diplômés récents;
- les initiatives d'apprentissage et de formation offertes par l'employeur;
- les changements démographiques et la planification en vue des départs à la retraite des employés.

Les 90 répondants étaient répartis dans les secteurs suivants :



L'étude a été effectuée à l'aide d'un outil de collecte de données en ligne, et chaque entreprise était invitée à y répondre en utilisant une adresse URL unique. Les répondants étaient entre autres des dirigeants principaux des ressources humaines, des vice-présidents ou directeurs et des gestionnaires des RH. Les résultats ont été regroupés par secteur.

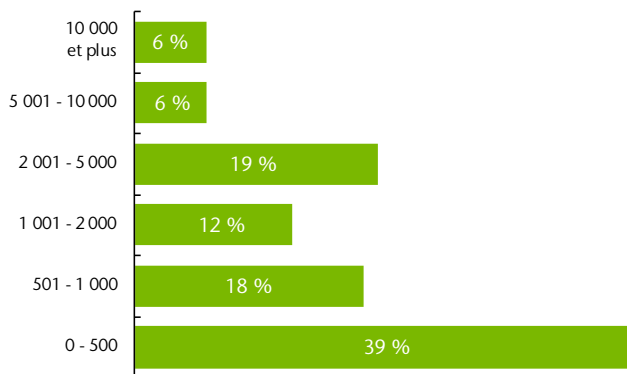
L'étude offre une vue d'ensemble d'un sous-secteur de l'économie canadienne. Elle ne prétend pas représenter les tendances et les défis en matière de main-d'œuvre de tous les employeurs canadiens.

L'embauche se poursuit, mais à un rythme modéré

Collectivement, les répondants ont remarqué une diminution des activités d'embauche au cours des deux années précédentes, résultat d'une faible croissance économique. Pour l'étude menée en 2013, 50 % des répondants affirmaient que leur entreprise avait embauché plus de 1 000 personnes au cours des deux années précédentes. Dans l'étude de suivi, 43 % ont déclaré que leur entreprise avait embauché plus de 1 000 personnes au cours des deux années précédentes.

Malgré la situation économique difficile, certains secteurs continuent d'embaucher à un rythme relativement soutenu. Soixante pour cent des entreprises du secteur des services et 46 % de celles du secteur financier ont déclaré avoir embauché plus de 2 000 employés au cours des deux dernières années. Les entreprises du secteur de la fabrication de produits industriels et de consommation ont également connu une augmentation de l'embauche depuis l'étude de 2013, et ce, surtout en Ontario.

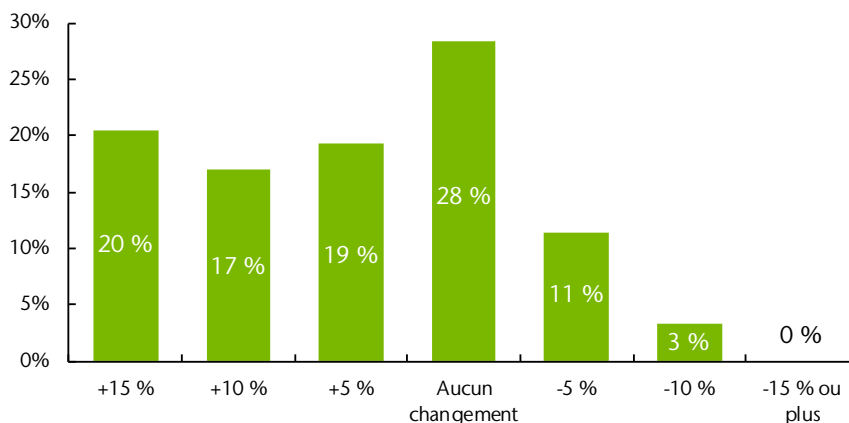
Environ combien de travailleurs votre entreprise a-t-elle embauchés au Canada au cours des deux dernières années?



Comme prévu, la baisse des prix de l'énergie a eu un effet négatif sur l'embauche dans le secteur de l'énergie, des services publics et de la construction, surtout dans l'Ouest canadien. Toutefois, plusieurs entreprises de ce secteur font remarquer que, lorsque l'économie régionale reprendra de la vigueur, il leur faudra trouver et embaucher de nouveaux employés rapidement.

Au cours des trois à cinq prochaines années, plus de la moitié de l'ensemble des répondants prévoit une augmentation de leur effectif, près du quart s'attendant à ce qu'il augmente de plus de 15 %. Ces prévisions tiennent compte des taux moyens de roulement des employés, des départs à la retraite prévus et des prévisions de croissance des revenus.

Selon vous, quels sont les changements anticipés de votre main-d'œuvre au cours des trois à cinq prochaines années?

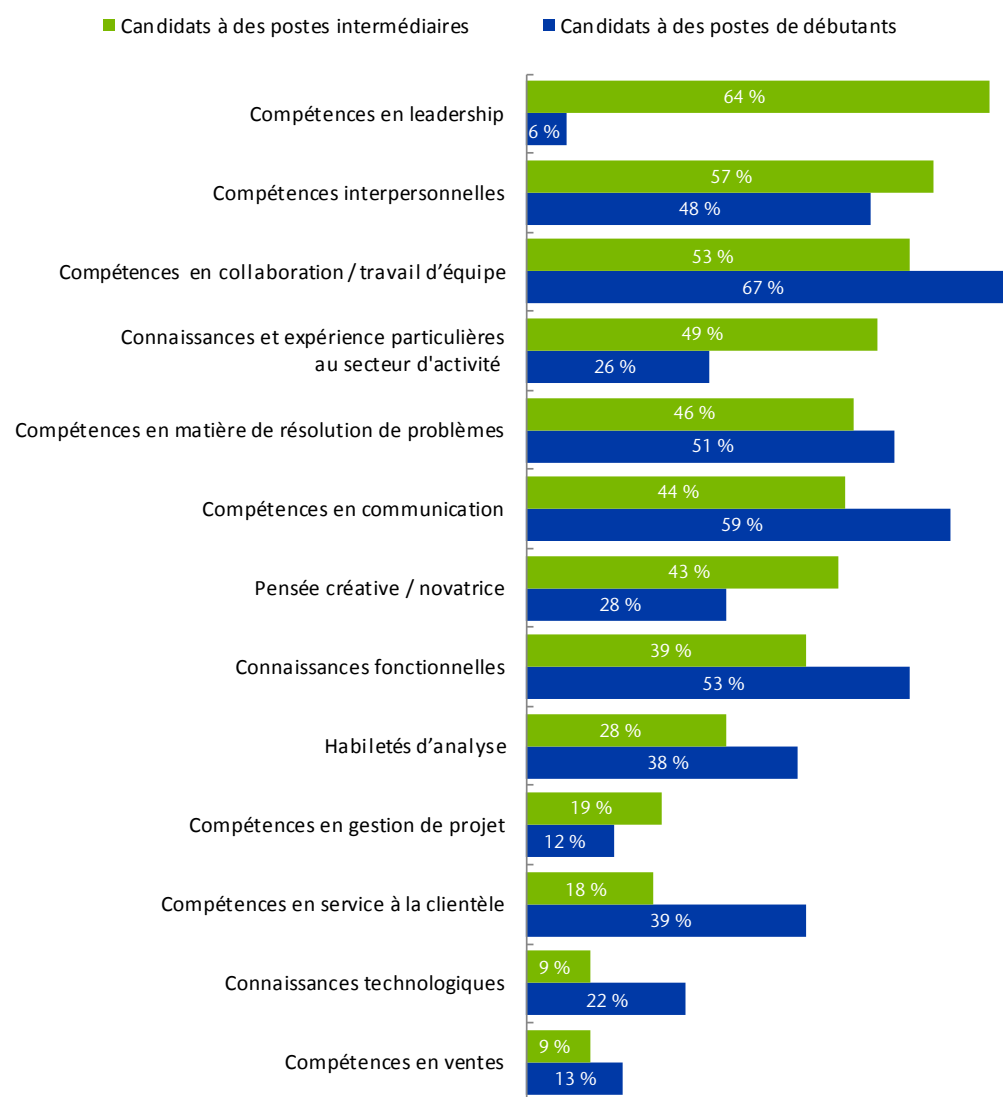


Les gestionnaires sont à la recherche de compétences comportementales

À la question, quelles sont les habiletés les plus importantes que vous évaluez chez les candidats à des postes de débutants, les répondants ont insisté sur les compétences comportementales (ou non cognitives).

Comme c'était le cas lors de l'étude de 2013, les compétences comportementales les plus demandées comprennent la collaboration et le travail d'équipe, les compétences en communication, en résolution de problèmes, et les compétences en relations interpersonnelles. Bien que les diplômes soient, évidemment, importants pour les recruteurs, les entreprises veulent de plus en plus trouver des personnes capables de travailler en équipe et de résoudre des problèmes complexes, et qui se montrent disposées à apprendre.

Lorsque vous évaluez des candidats, lesquelles des compétences et des habiletés suivantes sont les plus importantes pour votre entreprise?





Comme l'affirmait un répondant : « Nous recherchons des diplômés qui font preuve d'agilité et qui ont la capacité de naviguer dans l'ambiguïté et dans des environnements où les défis sont nombreux ». Dans un marché du travail concurrentiel, les candidats qui affichent ces caractéristiques sont plus susceptibles d'être embauchés et, plus tard, d'être retenus pour une promotion.

Une différence qui vaut d'être soulignée par rapport à l'étude de 2013 concerne l'importance que les répondants accordent aux compétences dites spécialisées. Les connaissances fonctionnelles (les compétences requises pour assumer les tâches et les responsabilités du poste) venaient au septième rang des compétences recherchées dans l'étude de 2013; celles-ci sont passées au troisième rang dans la dernière étude. Nombre de répondants ont indiqué une préférence pour les diplômés ayant des antécédents multidisciplinaires.

L'importance accordée aux compétences comportementales par rapport aux compétences spécialisées dépend du poste que l'employeur cherche à pourvoir. Par exemple, les entreprises des secteurs des mines et des matériaux, et de la fabrication de produits industriels et de consommation accordent une grande importance aux candidats ayant un solide bagage de compétences spécialisées. À l'opposé, les répondants des secteurs des services et financier accordent plus d'importance aux compétences spécialisées. Les entreprises du secteur des TI et des télécommunications ont indiqué une préférence tant pour les compétences en service à la clientèle (qu'on classe habituellement dans les compétences comportementales) que pour les connaissances technologiques, une compétence spécialisée.

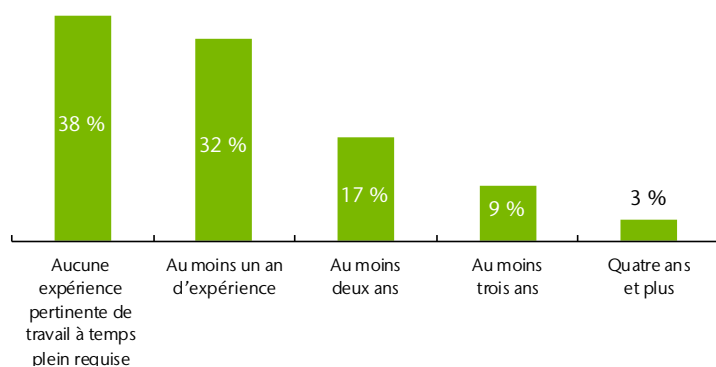
Pour évaluer les candidats à des postes intermédiaires, une vaste majorité d'entreprises veulent voir des aptitudes en leadership, qu'elles décrivent souvent comme un bouquet de compétences qui comprend la vision stratégique, la motivation, la gestion, la résilience et la prise de décision. La moitié des répondants recherchent aussi des connaissances et une expérience particulières au secteur.

Une vision plus globale de l'expérience requise

Les parents et les diplômés récents craignent souvent que les employeurs qui cherchent à pourvoir des postes de débutants ne retiennent que des candidats ayant plusieurs années d'expérience pertinente à temps plein. Si cela était vrai, cela voudrait dire que les entreprises laissent passer de bons candidats en insistant sur des niveaux d'expérience de travail peu réalistes.

Afin d'évaluer cette question, nous avons demandé aux répondants combien d'années d'expérience pertinente à temps plein ils recherchent en moyenne pour des postes de débutants. Soixante-dix pour cent ont dit ne s'attendre à aucune expérience pertinente (38 %) ou à une année d'expérience (32 %) pour de tels postes. Dans les faits, nombre d'employés à des postes de débutants sont recrutés directement à l'université ou au collège.

Combien d'années d'expérience pertinente de travail à temps plein exigez-vous normalement pour les postes de débutants?



Un point sans doute plus encourageant pour les diplômés récents, et sur lequel ils devraient miser dans la rédaction de leur CV, est que les répondants sont d'avis que les programmes coopératifs et les autres formes d'apprentissage en milieu de travail sont parmi les plus importantes sources d'expérience de travail pertinente. L'apprentissage en milieu de travail offre aux recruteurs des références importantes et l'assurance que le candidat a les compétences nécessaires en milieu de travail pour être rapidement opérationnel. Globalement, le pourcentage d'employés à des postes de débutants embauchés directement dans le cadre de programmes d'apprentissage en milieu de travail a augmenté depuis l'étude de 2013.

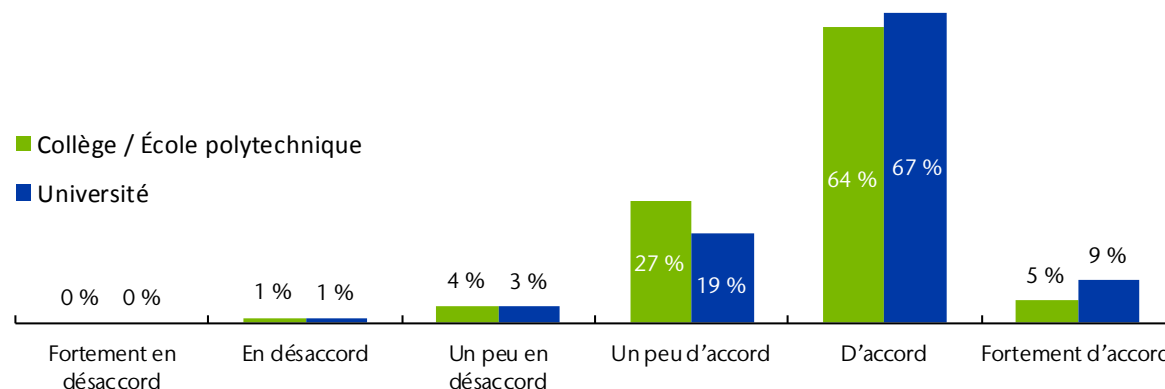
Les emplois d'été, le travail à temps partiel, le bénévolat, les expériences internationales et les activités parascolaires ajoutent aussi des points intéressants à un CV et contribuent à démontrer que les candidats ont acquis des compétences générales pertinentes.

Les nouveaux diplômés sont suffisamment préparés pour faire leur entrée sur le marché du travail

Comme c'était le cas lors de l'étude de 2013, plus des deux tiers des répondants estiment que les nouveaux diplômés des universités, des collèges et des écoles polytechniques sont généralement prêts à faire leur entrée sur le marché du travail.

Selon un répondant, les nouveaux diplômés sont souvent « très brillants et ont hâte de faire leurs preuves ». D'autres soulignent que leur entreprise fera tout pour recruter les meilleurs candidats. Les grandes entreprises, plus particulièrement, ont les ressources pour mener de vastes campagnes de recrutement et offrir davantage aux meilleurs employés que les petites entreprises, ce qui veut dire qu'elles peuvent souvent « recruter dans le quartile supérieur d'une cohorte ».

Les diplômés récents que nous avons embauchés étaient prêts à faire leur entrée sur le marché du travail



De nombreux répondants ont abordé l'évolution des attentes envers les nouveaux diplômés. En raison de l'évolution rapide de la technologie, des risques de perturbation et d'un marché du travail mondial hyper concurrentiel, les attentes des entreprises sont plus élevées envers les nouveaux employés à des postes de débutants. Dans nombre de milieux de travail, la capacité d'exécuter les fonctions de base ne suffit plus; on s'attend plutôt à ce que les jeunes travailleurs mettent à profit leurs capacités de réflexion.

Des attentes aussi élevées soulignent encore une fois l'importance de l'apprentissage en milieu de travail. Plusieurs entreprises ont insisté sur leur préférence pour des diplômés ayant déjà participé à des programmes d'apprentissage en milieu de travail, un grand employeur y allant du commentaire suivant : « Leur expérience en milieu de travail, ajoutée à leur formation, les prépare très bien pour le marché du travail. »

Nombre d'entreprises offrent aussi des programmes de rotation et des cours complémentaires pour aider les nouveaux employés à actualiser leurs connaissances. Selon un répondant, « même si nos [employés à des postes de débutants] ont été relativement bien préparés au monde du travail, il reste que notre secteur n'est pas facile à comprendre. Afin d'améliorer leurs chances de succès, nous avons lancé un programme leur permettant de passer une année dans le secteur d'activité, ce qui les aide à s'intégrer à notre entreprise et à notre secteur. »

Les partenariats avec les établissements d'enseignement sont toujours solides, mais on peut en faire plus

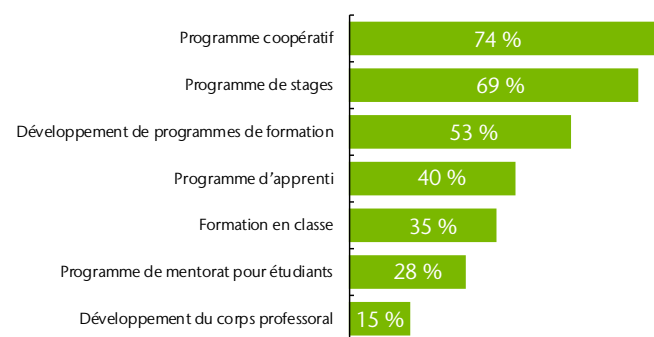
Plus des trois quarts des entreprises interrogées ont conclu un partenariat officiel pour le perfectionnement professionnel avec une université, un collège ou une école polytechnique. Parmi ces entreprises, 74 % ont mis sur pied un programme coopératif et 69 % ont un programme de stages rémunérés. Les deux types de programmes ont pour but de permettre aux étudiants d'acquérir une expérience pratique.

Votre entreprise collabore-t-elle actuellement avec un ou plusieurs établissements d'enseignement pour mieux préparer les étudiants à entrer dans le monde du travail?



Plus de la moitié des entreprises sondées collaborent avec des établissements postsecondaires pour l'élaboration des programmes d'études. Cela comprend la participation aux conseils consultatifs sur les programmes d'études et l'élaboration de projets intégrateurs (des projets en classe élaborés en collaboration avec les entreprises qui abordent des problèmes propres au secteur). 40 % des entreprises ont des partenariats pour appuyer le volet de formation en classe des programmes d'apprentissage, et offrent notamment un soutien financier aux programmes individuels et pour le parrainage d'apprentis.

Vos partenariats actuels visent quels types de programmes?



Les partenariats sont plus fréquents chez les entreprises des secteurs des transports, des mines et des matériaux, des TI et des télécommunications et financier, et comportent habituellement des programmes coopératifs et de stages. Le secteur financier est celui qui participe le plus à l'élaboration des programmes d'études, tandis que le secteur des mines et des matériaux est celui qui recourt le plus à la formation en classe, ce qui comprend des conférences de professionnels. Les entreprises du secteur de l'énergie, des services publics et de la construction sont celles qui participent le plus à des programmes d'apprentissage.

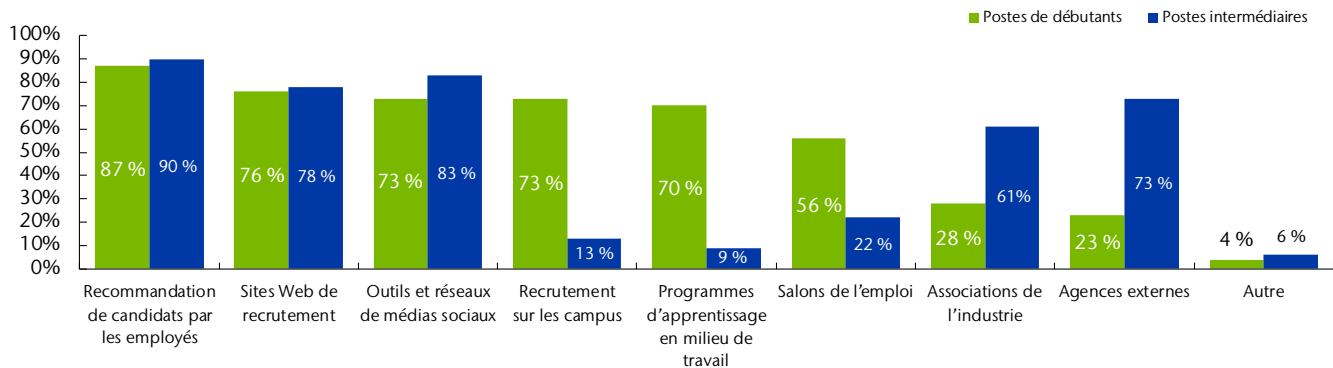
La plupart des entreprises qui n'ont pas de partenariat officiel avec un établissement postsecondaire ont leurs propres programmes de transition à l'intention des étudiants. Par exemple, une entreprise a mentionné son programme interne de « mentorat pour étudiants, qui vise les participants à son programme d'emplois d'été pour étudiants ».

Bien qu'une vaste majorité des répondants aient établi des partenariats officiels avec des établissements postsecondaires, il en faut plus. Chez nos principaux partenaires commerciaux, les partenariats entre le monde des affaires et les établissements d'enseignement supérieur sont plus solidement établis et ont une orientation stratégique plus affirmée. Par exemple, plusieurs grandes entreprises et établissements postsecondaires aux États-Unis ont lancé des projets sectoriels et régionaux qui visent à réunir plusieurs entreprises et établissements afin de partager les coûts des programmes, de cerner les problèmes communs en matière de talent et de s'attaquer fermement aux déficits et aux pénuries de compétences propres à une région ou à un secteur. Les entreprises et les établissements canadiens devraient prendre ces partenariats pour modèles afin de faciliter les transitions entre l'école et le marché du travail, et de fournir les bassins de talents nécessaires.

Les grandes entreprises canadiennes ont recours à une grande variété de moyens pour recruter

Afin d'être certaines qu'elles embauchent les meilleurs candidats, les grandes entreprises recourent à de multiples canaux de recrutement. Lorsqu'elles recrutent pour des postes de débutants ou intermédiaires, presque toutes les entreprises ayant participé à l'enquête misent sur les recommandations des employés. Les études montrent qu'il est plus facile et moins coûteux d'embaucher des candidats recommandés que ceux qui sont recrutés par d'autres moyens. Les candidats recommandés ont aussi tendance à se familiariser plus rapidement avec l'entreprise, sont reconnus pour mieux s'intégrer au milieu de travail et restent plus longtemps au service d'un même employeur.

Quels moyens utilisez-vous généralement pour recruter des candidats? (Veuillez sélectionner toutes les réponses qui s'appliquent dans chaque colonne.)



Pour embaucher des employés à des postes de débutants, la plupart des répondants utilisent une combinaison de sites Web de recrutement, de campagnes de recrutement sur les campus, d'outils et de réseaux sur les médias sociaux, et de programmes d'apprentissage en milieu de travail. Bien que les répondants affirment que les programmes d'apprentissage en milieu de travail sont de grandes réussites, plusieurs ajoutent que ces programmes coûtent cher à administrer.

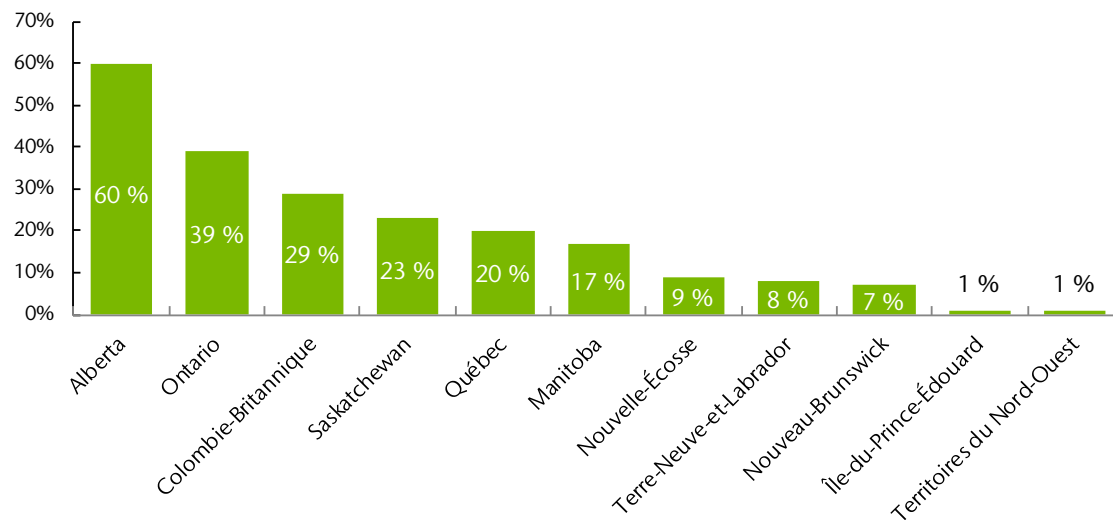
Pour les postes intermédiaires, les outils et les réseaux sur les médias sociaux, les sites Web de recrutement et les agences externes étaient les méthodes les plus utilisées pour trouver des candidats, après les recommandations.

Il est à noter que 45 % des répondants favorisent, officiellement ou non, les candidats d'établissements ou de programmes de niveau postsecondaire précis pour les postes de débutants. Les entreprises mentionnent les expériences antérieures positives avec les candidats d'un établissement, la réputation de l'établissement et un partenariat officiel avec un établissement parmi les raisons d'accorder la priorité aux candidats de certaines écoles. La proximité géographique est importante elle aussi, surtout pour le recrutement dans les collèges et les écoles polytechniques.

Les entreprises requièrent des compétences spécialisées et émergentes pour combler des postes clés

Selon l'étude, les grandes entreprises canadiennes ne vivent pas des pénuries de compétences dans tous les domaines. Toutefois, le recrutement et le perfectionnement de leaders et de personnel spécialisé pour des postes clés demeurent une préoccupation majeure. Par conséquent, les pénuries tendent à être concentrées dans certains secteurs, professions et régions spécifiques.

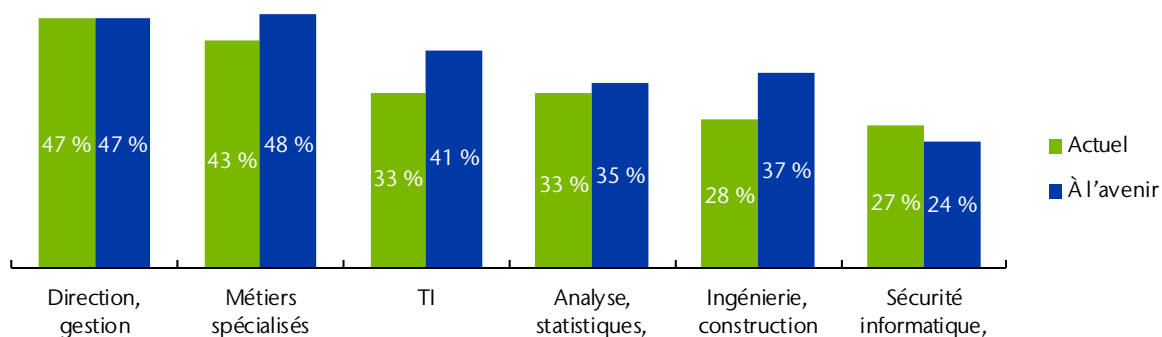
Dans quelle province ou quel territoire connaissez-vous les lacunes les plus persistantes en matière d'emplois et de compétences?



La plupart des provinces et des territoires ont vu le nombre de pénuries diminuer depuis 2013, ce qui correspond à l'évolution des conditions économiques dans tout le pays. L'Alberta a connu la baisse la plus importante, à 11 %, un pourcentage qui a probablement chuté encore plus depuis que l'enquête a été effectuée¹. L'Ontario, à l'opposé, a connu l'augmentation la plus importante, à 12 %.

Les répondants ont mentionné les secteurs financier, des transports, des services et de la fabrication de produits industriels et de biens de consommation comme étant ceux qui connaissent les plus graves pénuries.

Parmi les domaines suivants, dans lesquels votre entreprise connaît-elle une pénurie d'employés compétents? (Principales pénuries)



(1) L'étude offre un aperçu d'une période en particulier. Les conditions du marché du travail en Alberta ont changé considérablement depuis que l'étude a été effectuée, d'août à octobre 2015.

Pour 47 % des entreprises interrogées, les postes de leadership et de gestion sont les plus difficiles à pourvoir, une tendance qui devrait se poursuivre au cours des trois à cinq prochaines années.

Dans nombre d'organisations, les attentes à l'égard des leaders ont changé radicalement au cours de la dernière décennie, résultat de l'évolution rapide de la technologie, d'un environnement économique et réglementaire imprévisible, et d'une concurrence mondiale sans précédent.

Il ne suffit plus d'être un gestionnaire efficace au quotidien. Aujourd'hui, on attend des leaders – des hauts dirigeants aux gestionnaires – qu'ils sachent apporter des idées nouvelles et créatives, avoir une pensée stratégique et globale, optimiser les opérations et motiver les employés.

De nombreux répondants ont indiqué que les programmes de perfectionnement en leadership actuels, internes comme externes, ne tiennent pas compte de l'évolution de ces exigences. Selon l'étude Le baromètre du leadership publiée par Aon Hewitt, qui examine les pratiques de perfectionnement en leadership dans le monde entier, les entreprises canadiennes ne sont pas les seules à affronter ce défi.

Plusieurs grands employeurs d'autres pays éprouvent aussi des difficultés à trouver et développer des gestionnaires et des cadres supérieurs. Ce qui distingue les entreprises les plus performantes des autres, selon Aon Hewitt, c'est la volonté inébranlable de se constituer des bassins de leaders.

Après les leaders et les gestionnaires, les pénuries les plus persistantes se retrouvent dans les métiers spécialisés, les technologies de l'information, l'intelligence d'affaires (l'analyse des mégadonnées), le génie, et la gestion de la cybersécurité et du risque. Les répondants prévoient que la plupart des pénuries dans ces domaines vont s'aggraver au cours des trois à cinq prochaines années, alors que l'économie canadienne prendra du mieux, que les technologies continueront d'évoluer et que la concurrence internationale pour les talents s'intensifiera.

Plus de 75 % des répondants ont mentionné la difficulté de trouver des personnes ayant des compétences pointues, surtout dans des domaines comme le génie en matière d'énergie, la mécanique, le développement et le génie logiciels pour les services mobiles, la sécurité des TI, la souscription d'assurance, les techniques et l'analyse de données, et certains métiers désignés Sceau rouge. Quatre-vingt-treize pour cent des répondants estiment que ces déficits auront une incidence sur les projets et les investissements de leur entreprise, tandis que plus de la moitié sont d'avis que cette incidence aura une ampleur « de modérée à importante ».

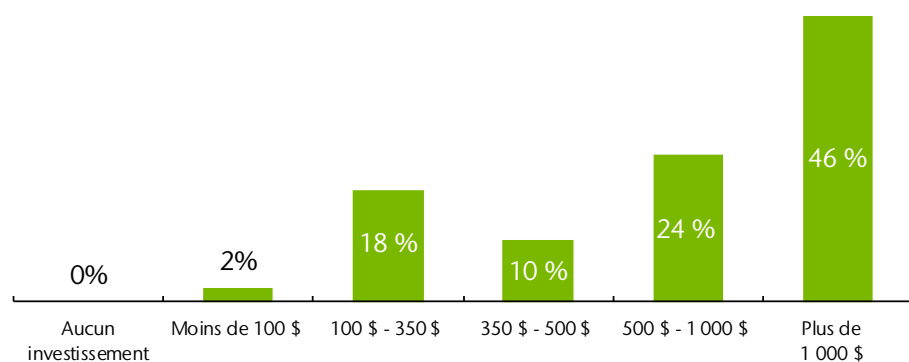
Un dirigeant des ressources humaines du secteur financier a avancé qu'il manquait autour de deux cents scientifiques des données dans la région du Grand Toronto. Pourtant, les personnes ayant ces compétences pointues sont essentielles au secteur financier, surtout alors que les entreprises ouvrent de nouveaux marchés, suivent les tendances, adoptent des technologies perturbatrices et cherchent à protéger les données des consommateurs.

Un autre répondant a fait état d'une pénurie de spécialistes en cybersécurité. Tandis que le nombre de postes qu'on ne parvient pas à pourvoir est relativement peu élevé, les professionnels qui possèdent ces compétences sont essentiels pour « protéger la confidentialité et la sécurité des données des consommateurs » et « de première importance pour maintenir la confiance envers notre entreprise ».

Les investissements en apprentissage et en développement sont à la hausse

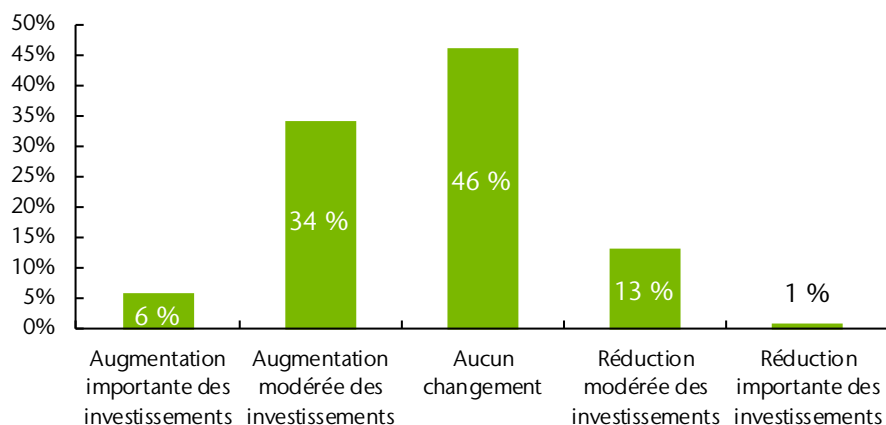
Dans tous les secteurs, les participants continuent d'investir dans l'apprentissage et le développement en milieu de travail. Près de la moitié des répondants affirment dépenser plus de 1 000 \$ par employé chaque année pour des activités liées à la formation, 24 % dépensant de 500 \$ à 1 000 \$ par année.

Combien votre organisation investit-elle chaque année dans des activités de formation et de développement des employés (par employé, par année)?



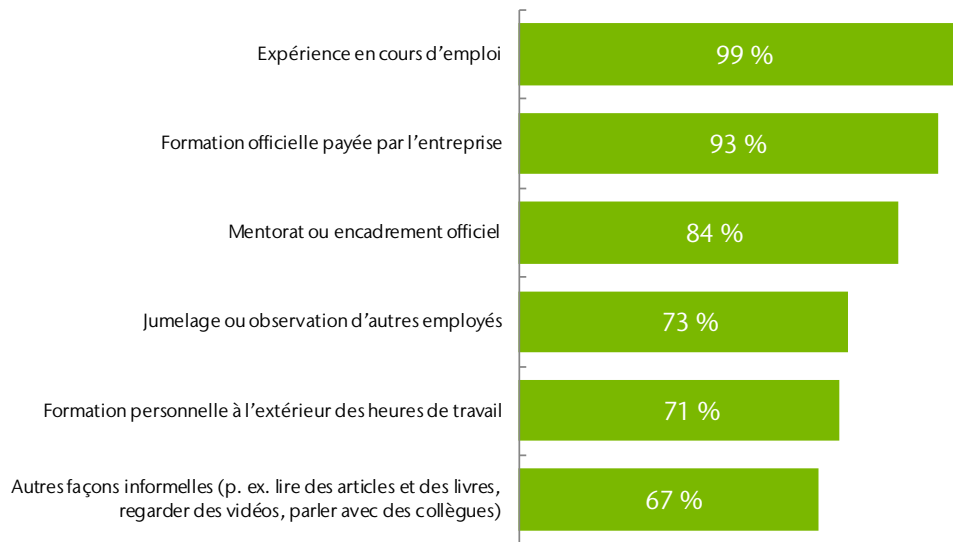
Même dans le contexte d'une économie peu vigoureuse, une vaste majorité des répondants s'attendent au statu quo ou à une augmentation en ce qui concerne leurs investissements en apprentissage et en développement au cours des deux prochaines années. Comme le faisait remarquer un répondant : « Nous prévoyons continuer d'accroître la portée et l'incidence des nouvelles stratégies d'apprentissage, alors que nous intégrons plus de solutions et de technologies de formation mixtes à nos programmes. »

Comment prévoyez-vous que les investissements de votre entreprise dans la formation et le développement des employés évolueront au cours des deux prochaines années?



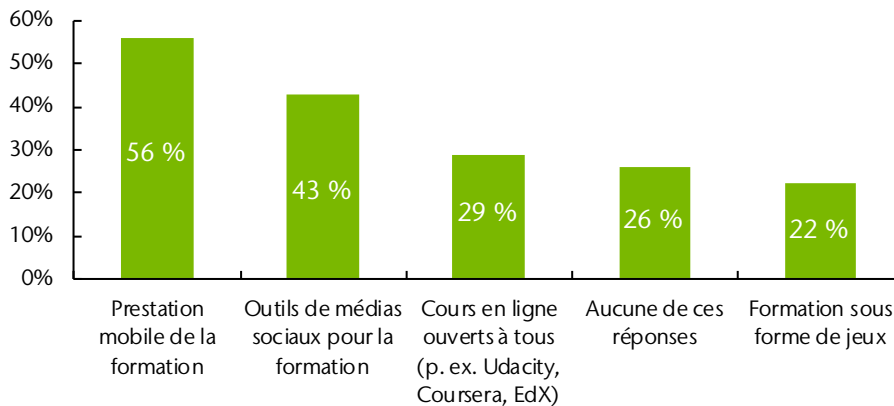
Ces tendances font écho aux conclusions du rapport Perspectives sur l'apprentissage et le perfectionnement de 2015 du *Conference Board* du Canada, qui constataient que les dépenses d'apprentissage totales avaient grimpé pour atteindre 800 \$ par employé en moyenne en 2014-2015, comparativement à 705 \$ en 2012-2013. L'étude du *Conference Board* incluait des employeurs du secteur public, des associations, des PME et de grandes entreprises, ce qui peut expliquer les écarts dans les dépenses par employeur.

De quelles façons vos employés acquièrent-ils de nouvelles compétences ou renforcent-ils leurs compétences actuelles?



Presque tous les répondants ont mentionné que l'expérience pratique demeure le moyen le plus important de renforcer ou d'acquérir des compétences. Suivaient la formation payée par l'entreprise et les programmes officiels de mentorat ou de coaching. La majorité des entreprises déclaraient avoir utilisé au moins un nouveau moyen de diffusion de la formation, tel que par le biais d'un appareil mobile, d'outils disponibles sur les médias sociaux et de cours en ligne ouverts à tous.

Parmi les développements récents suivants dans le domaine de la formation, desquels votre entreprise tire-t-elle actuellement parti, le cas échéant?



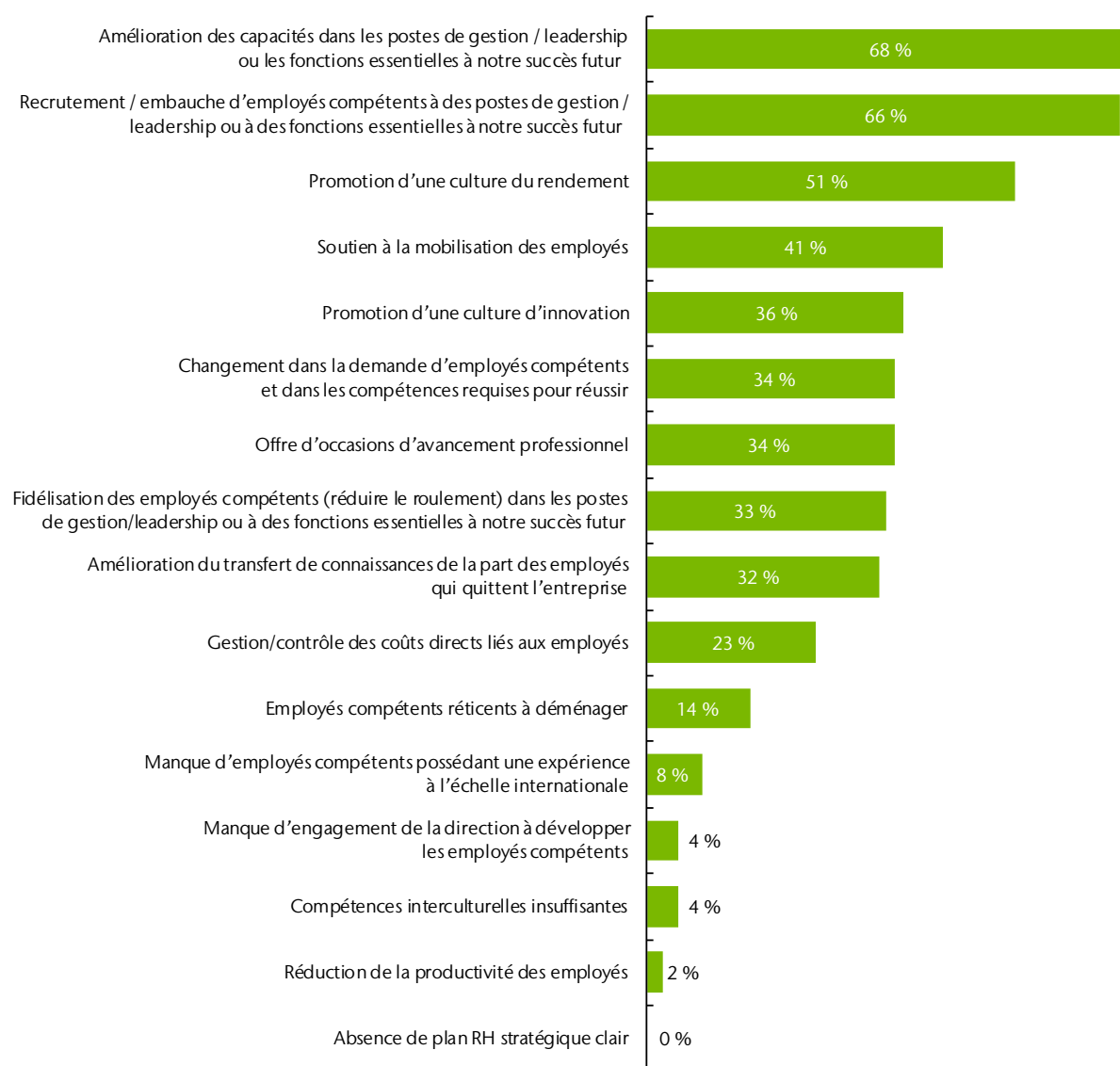
Certaines tendances étaient visibles en ce qui concerne les types de formation selon les secteurs, les entreprises de TI et de télécommunications tirant parti des cours en ligne ouverts à tous plus fréquemment que les autres secteurs. Dans le secteur des services, l'approche d'apprentissage par le jeu semble être la plus utilisée pour favoriser l'engagement des participants – entre autres le recours à des règles de compétition et de travail en équipe.

Un répondant a évoqué les investissements de son entreprise dans les nouvelles technologies de formation : « Nous sommes passés dernièrement à un système de gestion de l'apprentissage qui offre des plateformes mobiles et sociales pour l'apprentissage, et nous en sommes à la phase de conception et d'essais pilotes. Nous avons inclus la ludification dans certains de nos cours en ligne. » La même entreprise a contribué récemment à l'élaboration d'un cours en ligne ouvert à tous.

La priorité est au développement en leadership

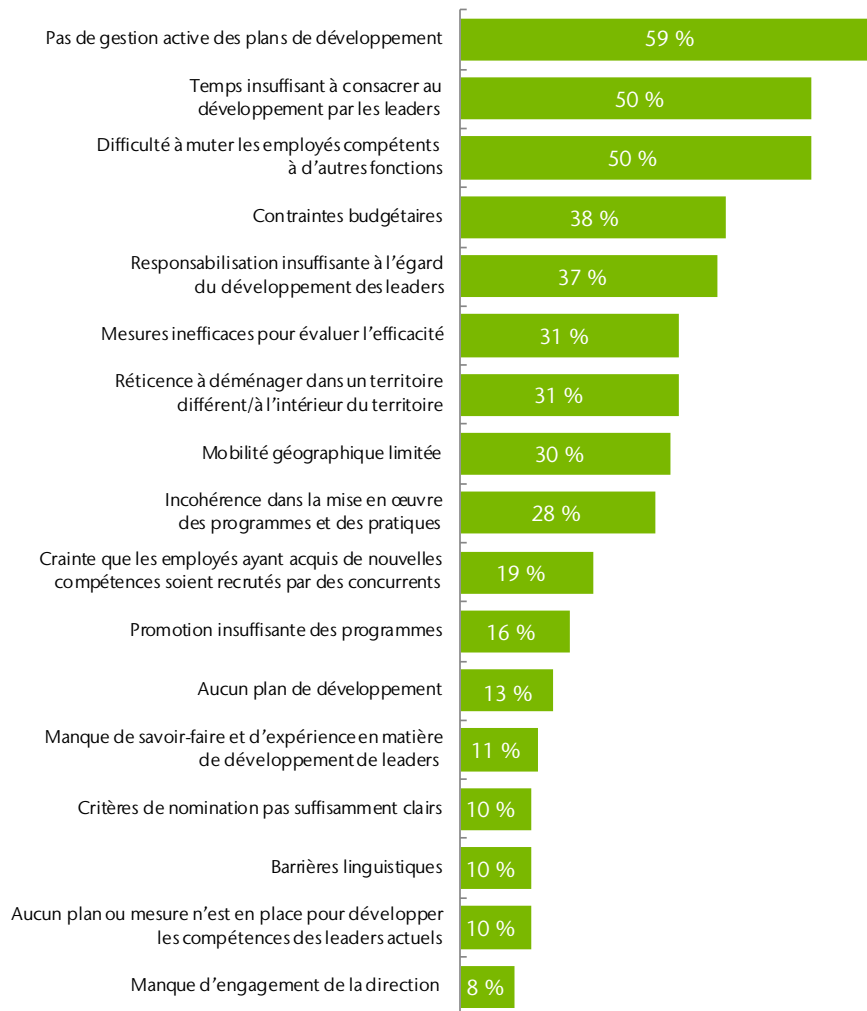
Selon les répondants, le développement en leadership pose un vrai défi qui se traduit souvent par des pénuries de candidats à des postes de leadership et de gestion.

Parmi les défis suivants relatifs aux ressources humaines, lesquels ont la plus grande incidence sur la conduite de vos affaires aujourd'hui?



La plupart des entreprises peinent à accorder la priorité au développement en leadership, et ce, même lorsqu'elles reconnaissent son importance. Il est à noter que 59 % des personnes interrogées ont dit que les plans de développement en leadership en place ne font pas l'objet d'une gestion active, alors que 50 % estiment que les hauts dirigeants de leur entreprise ne consacrent pas suffisamment de temps au développement en leadership. La moitié des répondants ont aussi fait état de difficultés pour déplacer les cadres supérieurs, les gestionnaires et les leaders potentiels d'un secteur de l'entreprise à un autre.

Parmi les défis suivants, lesquels votre entreprise doit-elle relever pour développer des leaders talentueux?



Ces résultats rejoignent une étude réalisée par le *Conference Board* du Canada, qui constatait qu'une majorité des organisations canadiennes (60 %) considèrent que le développement en leadership est une priorité stratégique, alors qu'environ le tiers seulement juge que leurs pratiques de développement en leadership sont efficaces.

Il peut sembler contradictoire que des budgets de formation plus élevés ne produisent pas de meilleurs résultats en matière de développement en leadership. Mais la formation n'est que l'un des moyens de préparer les leaders de la prochaine génération pour les entreprises.

Le développement en leadership est un processus global complexe. Il consiste notamment à repérer les futurs leaders, à leur offrir une formation en leadership, puis à les intégrer aux processus décisionnels et, à terme, à une équipe de gestion.

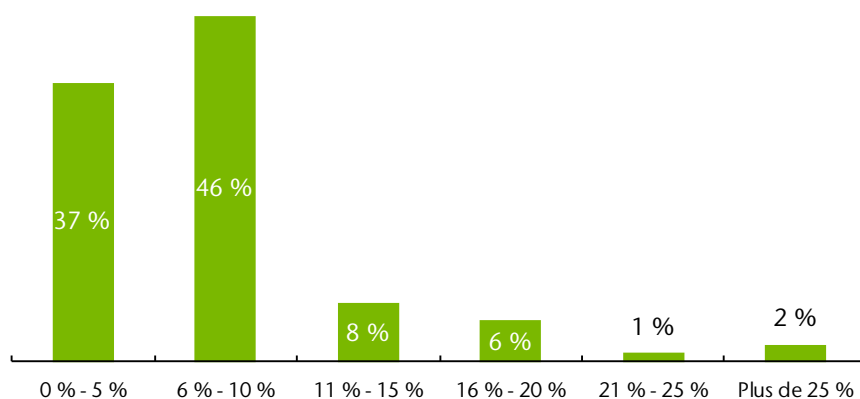
Les problèmes surviennent lorsque des employés offrant un bon rendement et possédant de solides compétences techniques ou fonctionnelles sont promus sans qu'ils aient le bon éventail de compétences comportementales. Selon de nombreux répondants, les leaders du XXI^e siècle doivent posséder de solides aptitudes en communication, être capables de collaborer, de s'adapter et de prendre des décisions, et faire preuve de tact et d'empathie. Ils doivent assumer des tâches inhabituelles, coordonner les projets et les activités de l'équipe, trouver une utilité aux employés inefficaces, et motiver et influencer les employés et leurs homologues. Être un ingénieur compétent, par exemple, ne signifie pas qu'on peut gérer du personnel ou élaborer des stratégies à long terme.

Cela souligne la nécessité de soutenir et de développer les compétences comportementales de la maternelle à la fin du secondaire et au niveau postsecondaire, une approche qui aurait le mérite d'élargir le bassin de futurs leaders sur le marché du travail canadien.

Prévoir les changements démographiques

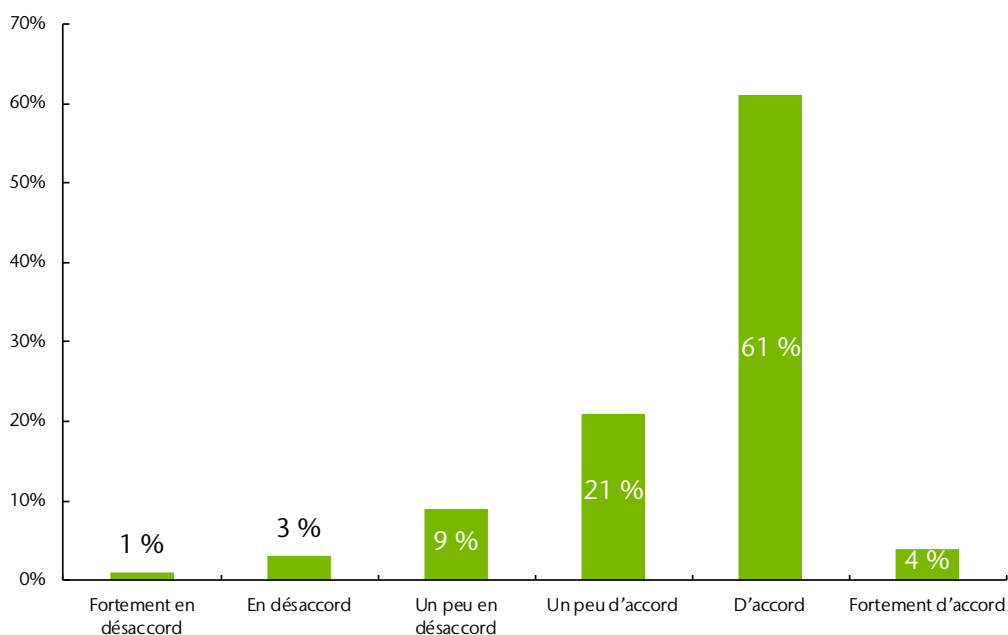
Même si la population du Canada vieillit, la gestion des départs à la retraite ne semble pas être un gros problème pour les grandes entreprises canadiennes. Comparativement à 2013, plus d'employés admissibles à la retraite restent sur le marché du travail.

Selon vous, quel pourcentage de votre effectif partira à la retraite au cours des trois à cinq prochaines années?



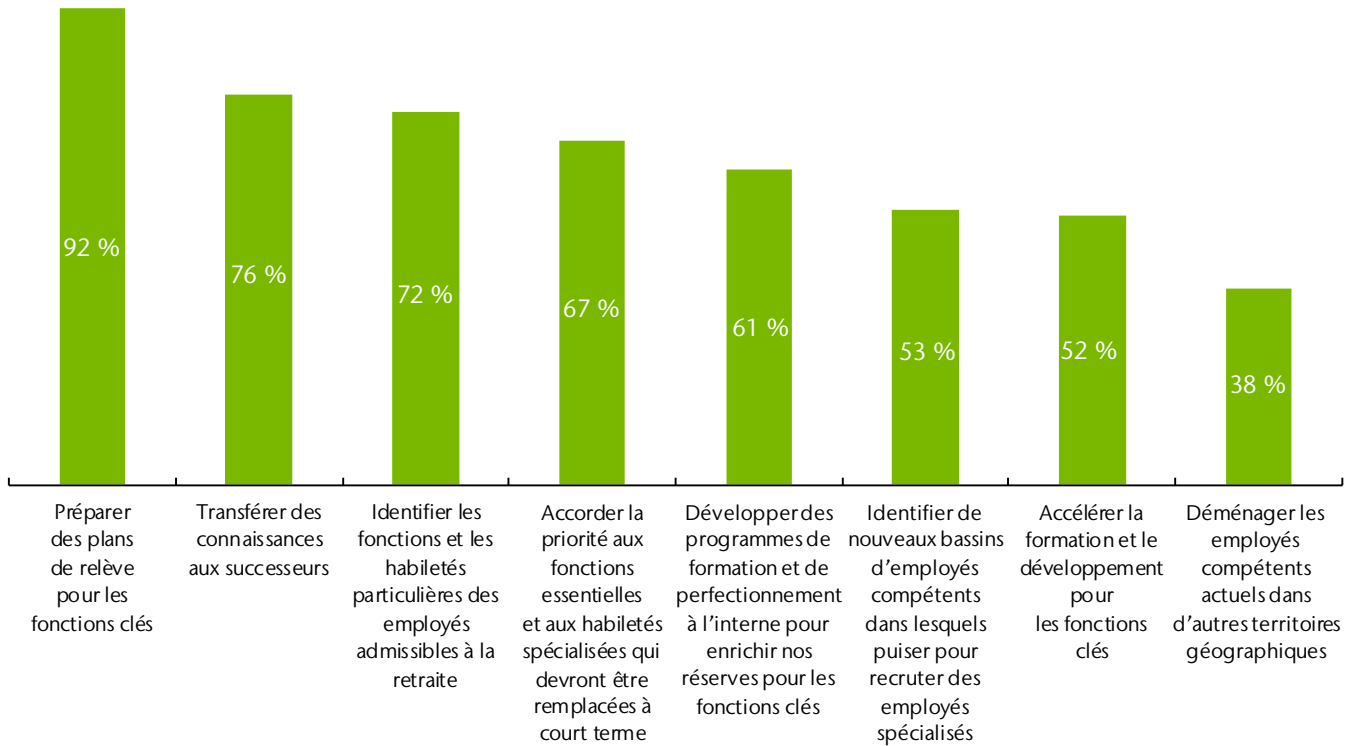
Pour ce qui est de remplacer les travailleurs qui partent à la retraite, la plupart des répondants estiment que leur entreprise est prête à faire face aux changements démographiques.

J'ai confiance que notre entreprise sera en mesure de remplacer les compétences et les connaissances des employés qui prennent leur retraite.



Pas moins de 92 % des entreprises ont mis au point des plans de relève des employés qui partent à la retraite, tandis que plus des trois quarts transfèrent les connaissances des travailleurs plus âgés à leurs successeurs. De plus, 72 % ont défini les postes qui sont occupés par des employés admissibles à la retraite et les deux tiers des répondants accordent la priorité à la planification de la relève pour les postes très spécialisés ou essentiels à l'exploitation courante de l'entreprise.

Que faites-vous actuellement, ou que prévoyez-vous faire au cours des trois à cinq prochaines années, pour combler les postes laissés vacants à la suite de départs à la retraite?



Les répondants étudient également de nouveaux moyens de faciliter la transition entre les travailleurs qui prennent leur retraite et les nouveaux employés. « Nous recherchons des moyens de permettre aux employés admissibles à la retraite de travailler selon un horaire réduit (la retraite graduelle) afin qu'ils puissent transférer leurs connaissances aux jeunes travailleurs », observe un dirigeant des ressources humaines du secteur de l'énergie. Les approches flexibles de la retraite comme celles-ci contribuent à jeter des ponts entre les générations d'employés.

Dernières observations et conclusions

À la fin de 2015, le marché du travail canadien vivait une transition :

- Les prix à la baisse de l'énergie ont provoqué des mises à pied dans l'Ouest canadien, ce qui a mis fin à une longue pénurie de main-d'œuvre dans les secteurs de l'énergie et des ressources.
- Inversement, les fabricants-exportateurs du centre du Canada ont commencé à profiter de la forte baisse de valeur du dollar canadien, ce qui a entraîné des pénuries de main-d'œuvre.
- Les nouvelles technologies – et les risques de perturbations – ainsi qu'une économie mondiale hyper concurrentielle ont rapidement élevé les attentes des entreprises envers les nouveaux employés et les futurs leaders.
- Nombre des catégories d'emplois qui connaissent des pénuries de main-d'œuvre sont très spécialisées, dont plusieurs dans le secteur numérique.

L'étude offre un aperçu de la façon dont 90 grandes entreprises du secteur privé réagissent au changement et s'y adaptent. Bien que ces entreprises représentent des régions et des secteurs différents du pays, les résultats de l'étude font ressortir plusieurs traits communs :

1. les grandes entreprises cherchent de plus en plus à recruter ou à former des employés ayant de solides compétences comportementales. Ces compétences sont particulièrement importantes lorsque vient le temps de trouver et de former les futurs leaders;
2. les grandes entreprises affirment généralement que les nouveaux diplômés de niveau postsecondaire sont suffisamment préparés pour faire leur entrée sur le marché du travail, mais que les attentes envers les diplômés évoluent rapidement;
3. la collaboration entre les établissements postsecondaires et le secteur privé est raisonnablement bonne, mais on pourrait faire plus;
4. les grandes entreprises investissent davantage dans la formation et le développement de la main-d'œuvre. Dans de nombreux cas, cela comprend le recours à de nouvelles méthodes de formation;
5. la majorité des répondants estiment que leur entreprise est bien préparée pour faire face aux changements démographiques anticipés, en particulier la prochaine vague de départs à la retraite chez les baby-boomers.

Souhaitons que ces résultats fournissent aux étudiants, éducateurs, décideurs et employeurs des renseignements utiles au sujet d'un segment important de l'économie canadienne. Espérons également que l'enquête fournira aux gouvernements fédéral et provinciaux des données qu'ils pourront exploiter en vue de la mise sur pied d'un système d'information sur le marché du travail de classe mondiale au Canada.

À propos du Conseil canadien des affaires

Le Conseil canadien des affaires est un organisme sans but lucratif et non partisan composé des chefs d'entreprise des sociétés les plus importantes au Canada. Il est responsable d'un programme actif de recherches, de consultation et de défense en matière de politiques publiques. Ses membres chefs d'entreprise et entrepreneurs représentent tous les secteurs de l'économie canadienne. Les entreprises qu'ils dirigent administrent des actifs collectifs de 7 500 milliards de dollars, ont un chiffre d'affaires supérieur à 1 100 milliards de dollars et sont responsables de la plupart des exportations, des investissements, de la recherche-développement et de la formation.

À propos d'Aon Hewitt

Aon Hewitt donne aux organisations et aux personnes le pouvoir d'assurer un meilleur avenir par le biais de solutions innovatrices pour le talent, la retraite et la santé. Nous conseillons, concevons et mettons en application une vaste gamme de solutions qui permettent aux clients de cultiver le talent pour stimuler le rendement, la croissance organisationnelle et personnelle, s'orienter par rapport aux risques de retraite tout en fournissant de nouveaux degrés de sécurité financière et en redéfinissant les solutions de soins de santé pour offrir davantage de choix, de moyens financiers et de mieux-être. Aon Hewitt est le leader mondial des solutions en ressources humaines, comptant plus de 35 000 professionnels dans 90 pays, servant plus de 20 000 clients dans le monde bénéficiant de plus de 100 solutions. Pour en apprendre davantage sur Aon Hewitt, veuillez visiter le site aon.com/canada.

© Aon Hewitt inc., 2016. Tous droits réservés.

L'information contenue dans le présent document et les déclarations qui y sont exprimées sont de nature générale et ne visent pas à traiter la situation d'une personne ou d'une entité en particulier. Bien que nous nous efforcions de fournir des renseignements exacts et à jour et d'utiliser des ressources que nous jugeons fiables, nous ne pouvons garantir ni l'exactitude desdits renseignements à la date à laquelle vous les recevez ni le fait qu'ils demeureront exacts à l'avenir. Personne ne doit donner suite à ces renseignements sans obtenir des conseils professionnels appropriés et pertinents après l'examen minutieux de la situation particulière.