



Nous
EMBAUCHONS



Projet de recherche sur les stratégies de recrutement des jeunes

Rapport définitif
Le 19 octobre 2016

Préparé pour : le Groupe d'action en développement de carrière du Nouveau-Brunswick (GADCNB) et le Partenariat pour la main-d'œuvre de l'Atlantique (PMOA)

Préparé par R. A. Malatest & Associates Ltd.



Table des matières

1	Résumé.....	2
2	Méthodologie.....	4
3	Limites de la recherche.....	6
4	Contexte du projet.....	7
5	Changements dans les motivations et les stratégies.....	8
6	Contexte du marché du travail pour les jeunes.....	10
6.1	L'économie au Canada atlantique.....	10
6.2	Programmes gouvernementaux.....	12
7	Difficultés et lacunes.....	15
8	Stratégie de recrutement et de fidélisation des jeunes.....	18
8.1	Réseautage.....	19
8.2	Espace/atmosphère de travail.....	20
8.3	Finances.....	21
8.4	Accent sur la famille.....	22
8.5	Équilibre travail-vie.....	22
8.6	Reconnaissance.....	23
8.7	Perfectionnement des compétences.....	23
8.8	Accent sur la collectivité.....	24
9	Recours à des tiers.....	24
10	Ressources en ligne.....	25
11	Séance de validation.....	26
12	Études de cas.....	27
12.1	D&D Automation (robotique et automatisation).....	27
12.2	MassExpress (camionnage).....	29
12.3	Think Shift (publicité).....	30
12.4	Velsoft (technologie de l'information).....	31
13	Conclusions.....	32
14	Une approche plus ciblée du recrutement et de la fidélisation.....	33
15	Résumé des stratégies peu coûteuses.....	35
16	Bibliographie.....	39
17	Annexe A – Entreprises étudiées.....	A1
18	Annexe B – Lettre de présentation de la séance de validation [traduction libre].....	B1
19	Annexe C – Présentation PowerPoint de la séance de validation.....	C1

1 Résumé

Le marché du travail est en pleine transformation. Les vieux travailleurs prennent leur retraite. De jeunes travailleurs intègrent la population active. Bien qu'il n'y ait rien là de nouveau, le Canada connaît à l'heure actuelle un virage démographique à 180 degrés. Les baby-boomers, appartenant à la génération née entre 1946 et 1964, sont maintenant âgés de 52 à 70 ans. Au cours de la prochaine décennie, environ un tiers des Canadiens prendront leur retraite. Certains baby-boomers l'ont d'ailleurs déjà prise. Les employeurs éprouvent des difficultés à trouver des remplaçants qualifiés. Dans un cadre de main-d'œuvre viable, la plus jeune génération de travailleurs – les « milléniaux » ou les membres de la génération Y, nés entre 1980 et 2000 environ – suffirait à compenser les départs au sein de la population active. Des estimations donnent à penser que, dans un avenir proche, ils représenteront près de 50 % de la main-d'œuvre. Ils sont actuellement âgés de 14 à 34 ans. Certains d'entre eux occupent déjà un emploi, tandis que d'autres font leur entrée sur le marché du travail. Les milléniaux veulent travailler. Les employeurs ont besoin de personnel. En dépit d'importantes difficultés, il existe des occasions d'améliorer le recrutement et la fidélisation des jeunes au Canada atlantique, par la promotion des pratiques exemplaires et des expériences réussies.

Difficultés

De nombreux facteurs ont exacerbé le problème auquel se trouvent confrontés les jeunes travailleurs et les employeurs. L'économie mondiale se remet encore de la récession de 2007. Les baby-boomers demeurent en poste plus longtemps, passé l'âge de 65 ans. Comme ceux des générations antérieures, les jeunes qui peinent à trouver du travail au Canada atlantique saisissent les occasions s'offrant à eux ailleurs au pays.

Il y a aussi eu un changement majeur dans les valeurs des nouveaux venus au sein de la population active. Les milléniaux sont plus motivés par le maintien d'un équilibre travail-vie qu'ils le sont par l'argent (Deloitte, 2016). Ils manifestent également une préférence pour le travail d'équipe. Alors que les générations antérieures pouvaient compter passer toute leur vie professionnelle au service d'un ou deux employeurs, l'emploi à long terme auprès d'un même employeur est désormais moins courant. Cela s'explique en partie par une tendance accrue des employeurs à remplacer les coûts fixes (c'est-à-dire les employés salariés) par des coûts variables (c'est-à-dire des employés contractuels), tendance imputable à la mondialisation. De nombreux milléniaux ont un endettement étudiant important, ce qui les a amenés à reporter beaucoup des choix de style de vie que les générations antérieures faisaient plus tôt dans leur vie professionnelle, comme se marier, acheter une maison ou parcourir le monde. Ils sont aussi la première génération à avoir grandi avec Internet et les téléphones intelligents. Cette aisance avec la technologie fait que les milléniaux s'adaptent plus facilement aux changements de plus en plus rapides survenant en milieu de travail – ce qui est un avantage pour les employeurs –, mais tend aussi à estomper la distinction entre leurs vies professionnelle et personnelle, ce qui peut susciter un malaise chez les employeurs.

À mesure que les valeurs changent, il en va de même pour les motivations. Les employeurs qui essaient d'attirer des candidats parmi les milléniaux éprouvent des difficultés à établir le contact avec eux, à deux égards :

1. De nombreux employeurs passent graduellement au placement numérique et maintiennent une présence d'entreprise sur les médias sociaux. Une étude générale de la Bibliothèque du Parlement fédéral a reconnu que : « Le monde du travail traverse à l'heure actuelle une période de grands changements : les jeunes travailleurs cherchent de plus en plus d'occasions d'emploi et d'avancement professionnel à l'aide des médias sociaux, et les employeurs sont de plus en plus actifs sur les diverses plateformes. Autant les chercheurs d'emplois que les employeurs

devront s'adapter à cette nouvelle réalité et utiliser de manière judicieuse ces outils » (Langlois, 2012).

2. Certains employeurs ont aussi du mal à comprendre comment structurer leurs avis de postes à pourvoir afin de les rendre attractifs pour les membres de la génération Y. Beaucoup décrivent leur entreprise et les postes en question de façons qui suscitaient l'intérêt des générations précédentes de travailleurs; ils parlent de la qualité de leurs produits et services et font référence à la sécurité d'emploi. Les employeurs s'attendent à ce que leurs nouvelles recrues soient « prêtes à travailler », à ce qu'elles présentent une combinaison d'études et d'expériences de travail pertinentes. Certains exigent un grade universitaire, que ce soit pertinent ou non pour l'emploi. Ces pratiques demeurent valables, mais sont moins efficaces auprès de la génération Y.

Méthodologie

Dans le cadre de la présente étude, les chercheurs ont examiné la documentation didactique sur la génération Y ainsi que les stratégies de recrutement et de fidélisation de 50 entreprises qui étaient parvenues à attirer de jeunes travailleurs et à les intégrer dans leurs activités. Les pratiques des petites entreprises employant moins de 100 personnes présentaient un intérêt particulier. Les chercheurs ont compilé une liste des stratégies et pratiques de 22 petites entreprises que les employeurs du Canada atlantique pourraient utiliser pour aider à élargir leurs stratégies existantes et à susciter l'intérêt des jeunes travailleurs. Les pratiques que les employeurs choisissent d'adopter varieront en fonction de l'endroit où ils se trouvent, du niveau de compétence souhaité chez les candidats, du type d'entreprise qu'ils exploitent et du type de culture organisationnelle à laquelle ils adhèrent.

Conclusions

Autres que les stratégies précises énumérées dans le présent rapport, plusieurs conclusions de nature générale peuvent être tirées en observant les entreprises qui parviennent à recruter de jeunes travailleurs.

1. Il existe de nombreuses stratégies peu coûteuses qui peuvent être utilisées individuellement ou de concert avec d'autres pour attirer davantage de jeunes candidats.
2. La plupart des stratégies sont évolutives. Les petites entreprises peuvent utiliser bon nombre de celles employées par les plus grandes, mais à une échelle réduite, en fonction de leur budget et du temps qu'elles ont à y consacrer.
3. Tout comme il est important de comprendre le marché pour leurs produits, les meilleurs employeurs du Canada comprennent le marché pour leurs employés. Toutes les générations de travailleurs ont des motivations différentes. Les petits employeurs doivent déterminer quelles sont les motivations des jeunes travailleurs et s'y adapter. Au Canada atlantique, ils peuvent attirer les meilleurs candidats de la génération Y et les plus brillants en faisant appel à ce qui les motive.
4. Les employeurs doivent reconnaître la façon dont les jeunes travailleurs voient leur entreprise. Le ton, l'imagerie et le contenu du site Web d'une entreprise ou sa présence sur les médias sociaux reflètent ses valeurs, et dissuaderont les candidats qui sentent que ces dernières ne cadrent pas avec les leurs. Les petits employeurs du Canada atlantique devraient étudier ce que dit leur marque par rapport au type d'employés qu'ils aimeraient attirer, et pallier les lacunes.
5. Les employeurs pourraient envisager le recrutement continu en tant qu'approche de planification de la relève. À mesure que le personnel d'expérience prend sa retraite, ils devront attirer et fidéliser des travailleurs jeunes. N'entreprendre la recherche qu'après que le besoin

s'est manifesté mènera probablement à des décisions d'embauche précipitées et donc peu judicieuses. Les employeurs du Canada atlantique devraient toujours être à la recherche d'employés qualifiés. Ils devraient idéalement établir des relations avec ces derniers avant même d'avoir besoin d'eux. On suggère de tenir une liste de candidats pouvant être embauchés et d'entretenir avec eux des contacts périodiques.

6. Il est recommandé d'éviter toute approche universelle pour le recrutement des employés. Certaines stratégies de recrutement conviennent mieux aux postes exigeant un haut niveau de compétence et d'autres, aux postes de premier échelon. Par exemple, le recours à LinkedIn semble plus efficace pour recruter des candidats hautement qualifiés, et Guichet-Emplois du gouvernement fédéral, pour pourvoir des postes de premier échelon (Malatest, 2016).
7. Les employeurs devraient exiger des qualifications correspondant aux aptitudes professionnelles requises. En exigeant des grades postsecondaires pour des postes de premier échelon ou non spécialisés, ils éliminent des candidats idéaux et pourraient en fait accroître les attentes en matière de salaire à l'égard du poste.
8. Les employeurs pourraient envisager un suivi des candidats. Bien que les logiciels de suivi des candidatures soient habituellement utilisés par les grands employeurs, il n'est pas nécessaire de disposer de mesures sophistiquées. Les employeurs devraient connaître les mécanismes utilisés pour promouvoir ou afficher un poste, leur coût, le temps investi, le nombre de candidatures reçues, le nombre de personnes convoquées à une entrevue, le nombre de candidats embauchés et le coût par candidat embauché. Les données de suivi pourraient être consignées dans une feuille de calcul et être surveillées au fil du temps, accroissant l'efficacité et l'efficiency du processus de recrutement.

2 Méthodologie

Le présent rapport a pour but de cerner et d'analyser des stratégies de recrutement et de fidélisation novatrices et efficaces, y compris la sensibilisation aux carrières, mises en œuvre par l'industrie spécialement pour les jeunes de 16 à 30 ans. Le rapport vise les objectifs suivants :

- résumer le contexte du marché du travail pour les jeunes (dans les provinces de l'Atlantique et à l'échelle pancanadienne);
- cerner les stratégies de recrutement et de fidélisation novatrices et fructueuses mises en œuvre par l'industrie (en Atlantique, ailleurs au Canada et à l'étranger);
- résumer les difficultés et lacunes potentielles mentionnées par des intervenants clés (de l'Atlantique, du Canada et de l'étranger);
- définir des stratégies de recrutement et de fidélisation qui pourraient servir à éclairer d'éventuels domaines de collaboration future.

À cette fin, les chercheurs ont procédé à une recension documentaire des programmes gouvernementaux et des revues spécialisées. Ils ont étudié les articles publiés par des organisations de l'industrie, de même que les blogues de professionnels en ressources humaines (RH) se spécialisant dans le recrutement des jeunes.

Les publications Web de 50 entreprises ont été examinées pour déterminer en quoi consistaient leurs stratégies de recrutement. Bon nombre d'entre elles figuraient aussi au palmarès *Canada's Top 100 Employers for Young People* de Mediacorp. Bien que certaines stratégies employées par de grandes entreprises puissent être utilisées efficacement par celles du Canada atlantique, plus petites, la plupart

doivent faire l'objet d'ajustements d'échelle. Pour aider à cerner les pratiques efficaces employées par des entreprises de taille similaire à celles du Canada atlantique, les chercheurs ont défini les petites entreprises comme ayant 100 employés ou moins, toutes les autres étant considérées comme de moyennes ou grandes entreprises. Le tableau 1 montre les secteurs de l'industrie des 50 entreprises étudiées.

Tableau 1
Entreprises étudiées par secteur et nombre d'employés

Petites (100 employés ou moins)		Moyennes et grandes (plus de 100 employés)	
Secteur	Nombre d'employés	Secteur	Nombre d'employés
1. Technologie de l'information	≤ 100	1. Services-conseils en gestion	> 100
2. Génie	≤ 100	2. Exploitation minière	> 100
3. Voyage et tourisme	≤ 100	3. Transports	> 100
4. Services alimentaires	≤ 100	4. Vente au détail	> 100
5. Transports	≤ 100	5. Cabinet d'avocats	> 100
6. Technologie de l'information	≤ 100	6. Technologie de l'information	> 100
7. Biologie/sciences de la vie	≤ 100	7. Médias	> 100
8. Technologies vertes	≤ 100	8. Conditionnement physique	> 100
9. Technologie de l'information	≤ 100	9. Technologie de l'information	> 100
10. Technologie de l'information	≤ 100	10. Commercialisation	> 100
11. Services-conseils en gestion	≤ 100	11. Technologie de l'information	> 100
12. Publicité	≤ 100	12. Génie	> 100
13. Technologie de l'information	≤ 100	13. Technologie de l'information	> 100
14. Éducation et formation	≤ 100	14. Services alimentaires	> 100
15. Jeux vidéo	≤ 100	15. Services financiers	> 100
16. Marketing	≤ 100	16. Santé	> 100
17. Santé	≤ 100	17. Technologie de l'information	> 100

18. Biologie/sciences de la vie	≤ 100	18. Technologie de l'information	> 100
19. Robotique	≤ 100	19. Déchets dangereux	> 100
20. Finance	≤ 100	20. Technologie de l'information	> 100
21. Finance	≤ 100	21. Vêtement	> 100
22. Recyclage	≤ 100	22. Exploitation minière	> 100
		23. Construction	> 100
		24. Technologie de l'information	> 100
		25. Génie	> 100
		26. Services alimentaires	> 100
		27. Vente au détail	> 100
		28. Technologie de l'information	> 100

Les chercheurs ont cerné les stratégies de recrutement et de fidélisation les plus efficaces utilisées par de petites entreprises du Canada et des États-Unis et convoqué un groupe d'intervenants de l'industrie du Canada atlantique représentant les secteurs des sciences, des transports et des technologies de l'information (TI). Ces intervenants ont indiqué si les pratiques en question étaient d'après eux utilisées dans leurs domaines respectifs au Canada atlantique et, le cas échéant, si elles étaient efficaces ou non et pourquoi. On leur a aussi demandé si d'autres pratiques appliquées dans leur industrie pouvaient être reproduites par de petits employeurs dans la région.

Enfin, quatre brèves études de cas ont été effectuées relativement à des entreprises canadiennes employant moins de 100 personnes qui étaient parvenues à adapter leurs stratégies de recrutement et à attirer les ressources humaines dont elles avaient besoin.

3 Limites de la recherche

La présente étude s'est largement fondée sur des sources de données secondaires comme les recherches déjà publiées, des rapports de l'industrie et des recherches sur Internet. La nature statique de la recherche secondaire a restreint l'exploration d'autres idées et stratégies d'intérêt.

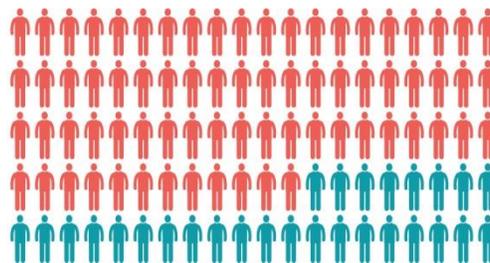
Bien que certaines des sources secondaires pour la recherche aient émané du Canada atlantique, la plupart provenaient de l'extérieur. Il était rare que de petites entreprises du Canada atlantique aient consigné et évalué leurs stratégies de recrutement et de fidélisation. Les stratégies de recrutement reflètent, dans une certaine mesure, les économies, les cultures et les marchés locaux; leur applicabilité hors de la région à des entreprises du Canada atlantique doit donc être minutieusement évaluée. Les chercheurs ont validé les stratégies avec trois intervenants de l'industrie, qui ont tous convenu qu'il s'agissait là de stratégies intéressantes. Ils ont aussi noté que certaines d'entre elles sont efficaces auprès de populations ciblées (p. ex. les candidats hautement qualifiés) ou dans des industries précises.

4 Contexte du projet

Les jeunes du Canada atlantique qui font leur entrée sur le marché du travail se trouvent confrontés à différentes difficultés. En 2016, des estimations préliminaires avaient déjà fait ressortir une faible croissance économique. Le commerce international ralentit lui aussi, la demande en produits d'exportation du Canada s'en trouvant du même coup réduite. Les travailleurs âgés, dont beaucoup n'ont que peu d'argent de côté pour leur retraite, demeurent en poste plus longtemps.

72 %

des Y sont prêts à sacrifier un salaire plus élevé pour une carrière plus enrichissante sur le plan personnel et professionnel.



Les facteurs susmentionnés ont produit un marché de l'emploi hautement compétitif. À l'heure actuelle, ce marché est régi par la demande, mais la tendance est appelée à changer dans un avenir proche; il y a déjà, au Canada atlantique, des employeurs qui éprouvent des difficultés à recruter des travailleurs qualifiés. Les baby-boomers, plus âgés, prennent leur retraite, et il est estimé que les membres de la génération Y représenteront 48 % de la population active¹ d'ici 2020. Il convient de souligner que les provinces de l'Atlantique affichent quatre des cinq plus faibles taux de fécondité au pays (Statistique Canada, *Naissances et indice synthétique de fécondité, par province et territoire*, 2012). Présentant aussi un taux supérieur d'émigration interprovinciale (Statistique Canada, 2012), le Canada atlantique connaît davantage de difficultés que les autres régions pour conserver le nombre de travailleurs nécessaire à la compensation des départs à la retraite.

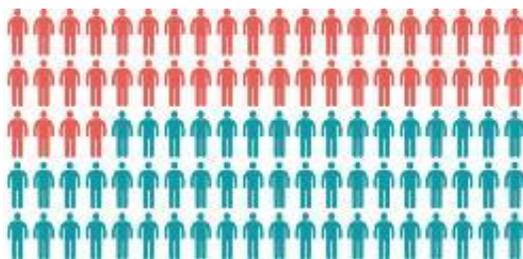
Il s'agit là d'un important virage démographique, mais malgré son envergure, l'adaptation à la population active n'est pas une expérience inhabituelle au Canada. Dans la région de l'Atlantique, les transformations à grande échelle ont notamment compris le déclin des pêches, la découverte d'hydrocarbures extracôtiers, la signature de contrats de construction navale à long terme et l'intégration de la technologie dans presque toutes les industries. Trouver des travailleurs qualifiés pour remplacer ceux qui prennent leur retraite est difficile, mais cela ne signifie pas pour autant que les employeurs devraient éliminer des pratiques qui se sont avérées efficaces pendant des années. Avec le soutien du gouvernement sous la forme d'outils, de pratiques exemplaires et d'exemples démontrables de ce qu'ont réalisé d'autres petits employeurs prospères, les entreprises peuvent bonifier leurs stratégies de recrutement et attirer les talents dont elles ont besoin. En plus des stratégies ayant fonctionné par le passé, plus de petites et moyennes entreprises (PME) de la région doivent mieux comprendre les motivations des membres de la génération Y et à adapter leurs stratégies de recrutement de façon à susciter leur intérêt.

¹ Brazen, 2016) Les baby-boomers sont les gens nés durant l'après-guerre, de 1946 à 1964. Les gens nés entre 1965 et 1982 sont désignés comme la « génération X », et ceux nés entre 1982 et 2002, comme la « génération Y ».

5 Changements dans les motivations et les stratégies

44 %

des Y aimeraient
quitter leur employeur
actuel dans les
deux prochaines
années.



Les employeurs ont souvent des effectifs issus de plusieurs générations différentes, y compris celle du baby-boom, la génération X, la génération Y (milléniaux) et la génération Z. Chaque génération a ses propres valeurs et motivations en milieu de travail. Selon un rapport de Deloitte, *les compétences*

en leadership déficientes chez les Y et leur impression d'être négligés sont aggravées par des problèmes plus vastes touchant l'équilibre travail-vie, le désir de souplesse et des valeurs conflictuelles. « Quarante-quatre pour cent des Y affirment qu'ils aimeraient, s'ils le pouvaient, quitter leur employeur actuel dans les deux prochaines années [traduction libre] » (Deloitte, 2016).

La plupart des employeurs ont établi des stratégies de recrutement et de fidélisation qui ont bien fonctionné avec les vagues d'employés précédentes; au cours des dix dernières années, cependant, ces stratégies se sont révélées moins efficaces pour attirer les candidats de la génération Y, grands utilisateurs des médias sociaux. Initialement, les employeurs considéraient que les membres de la génération Y avaient des attentes élevées en matière de salaire et de carrière. Des recherches ont toutefois montré que, bien qu'il y ait eu un changement de valeurs, les membres de cette génération ne se préoccupent pas surtout des salaires élevés; d'autres facteurs ont plus de poids pour eux. Dans un rapport de 2011 publié dans *l'Ivey Business Journal*, les membres de la génération Y sont décrits comme « bien éduqués, qualifiés dans les technologies, ayant une grande confiance en eux-mêmes, capables de faire plusieurs choses en même temps et débordants d'énergie. Ils ont des attentes élevées pour eux-mêmes et préfèrent travailler en équipe que de façon individuelle. Les membres de la génération Y recherchent des défis, mais l'équilibre travail-vie est crucial pour eux [traduction libre] » (Gilbert, 2011). Soixante-douze pour cent des membres de cette génération Y sont prêts à sacrifier un salaire plus élevé pour une carrière plus enrichissante sur le plan personnel et professionnel (Albritton, 2011).

La plupart des jeunes sont conscients qu'une forme quelconque d'éducation et de formation postsecondaires représente un atout pour se démarquer lorsque les possibilités d'emploi sont limitées. Contrairement aux générations précédentes, les membres de la génération Y sont nombreux à cumuler, à l'obtention de leur diplôme, d'importantes dettes d'études. Cet endettement occupe une place prépondérante dans leurs attentes salariales, même en début de carrière.

Les jeunes qui ne suivent pas des études ou une formation postsecondaires pourraient ne pas être pleinement préparés à chercher un emploi. Ceux qui se concentrent exclusivement sur les réalisations scolaires, par ailleurs, pourraient ne pas avoir les compétences requises pour réussir en milieu de travail, y compris les compétences générales qui peuvent être acquises dans le cadre d'emplois bénévoles, par l'engagement civique ou la participation à des activités parascolaires. De plus en plus, l'information sur le marché du travail est diffusée de manière que jeunes et parents puissent l'utiliser aux fins de planification de carrière. Il s'agit là d'une évolution positive, les séances d'orientation professionnelle individuelles ne pouvant être envisagées en raison du ratio d'élèves par conseiller en orientation dans la plupart des écoles secondaires au Canada, soit environ 500 pour 1 (Malatest, 2009).

En ce qui concerne l'offre, tous les chercheurs d'emplois y compris les jeunes utilisent différents services d'emplois en ligne pour trouver du travail. Par exemple, Guichet-Emplois est un site Web du gouvernement fédéral où se trouvent des outils pour les employeurs, les chercheurs d'emploi et les personnes planifiant leur carrière. Il s'agit de la source la plus couramment consultée par les chercheurs

d'emplois pour trouver du travail. Guichet-Emplois offre aussi de l'information détaillée sur le marché du travail en ce qui concerne les tendances et un soutien à la gestion des ressources humaines.

Ces types de sites d'affichage des emplois « mettent l'accent sur les employés éventuels, leur acquisition de compétences, la façon dont ils se présentent et leur appariement avec les postes à pourvoir [traduction libre] » (Zizys, 2014). Recourant à ces services en plus de l'orientation professionnelle, les candidats apprennent à rédiger un curriculum vitae, à présenter une demande d'emploi et à se préparer aux entrevues. « Des choix d'études éclairés faits tôt dans la vie en matière d'éducation peuvent aider les jeunes Canadiens à acquérir les compétences et l'expérience dont ils ont besoin pour se trouver rapidement un emploi, éviter les dettes inutiles et commencer leur vie professionnelle du bon pied [traduction libre] » (Guichet-Emplois). Bien que les jeunes de plusieurs générations aient utilisé Guichet-Emplois comme ressource dans leur recherche d'emploi, ceux de la génération Y se tournent aussi largement vers les médias sociaux. Comme on le soulignait précédemment dans le rapport Deloitte, les membres de la génération Y en situation d'emploi sont prêts et disposés à quitter leur emploi et à changer d'employeur si on ne leur donne pas d'occasion de progresser dans leur carrière. Pour ce faire, ils « suivent » les employeurs pour lesquels ils pourraient envisager de travailler en fonction de la façon de l'image publique de ces derniers et de la façon dont ils se présentent sur les médias sociaux. Cela leur permet de comprendre la culture organisationnelle de l'employeur qu'ils ciblent, et de voir comment cette dernière cadre avec leurs propres valeurs. Les membres de la génération Y ont également plus de chances d'entendre parler de postes que les entreprises n'afficheraient pas publiquement.

Du côté de la demande, des entreprises du secteur privé, grandes et petites, entretiennent des attentes traditionnelles par rapport à la relation employé-employeur. Comme il a déjà été souligné, les employeurs ont établi des stratégies de recrutement relativement statiques, en grande partie parce que ces dernières se sont avérées très efficaces par le passé. Parmi ces stratégies figurent notamment l'affichage des postes à pourvoir sur leur site Web, le bouche à oreille, la participation à des salons de l'emploi, les petites annonces et des sites de recherche d'emploi comme Monster.ca. De nombreux employeurs tentent aussi de trouver des candidats à l'interne, par la promotion de membres du personnel ou la consultation des employés afin d'obtenir des recommandations. Dans ces deux cas, les emplois ne sont pas affichés publiquement.

Plutôt que de s'adapter à la réalité émergente, soit la nécessité d'élargir leur approche de recrutement et de fidélisation, les employeurs traditionnels continuent d'espérer que tous les nouveaux candidats sont prêts à l'emploi. En d'autres termes, les candidats devraient avoir les compétences en numératie et en littératie inculquées au secondaire, complétées par la pensée critique acquise dans le cadre de la formation postsecondaire et une forme quelconque d'expérience de travail. La plus grande difficulté pour les jeunes est souvent un manque d'expérience de travail pratique. Dans de nombreux cas, les compétences nécessaires à l'exécution d'un travail ne peuvent être acquises qu'au travail. Les emplois d'été, les stages et les placements coopératifs sont autant de méthodes établies qui aident les jeunes à acquérir l'expérience nécessaire pour le milieu de travail. De nombreux employeurs participent à ces programmes, mais il faut en faire plus – « non seulement pour faciliter la transition des jeunes vers le marché du travail, mais aussi dans l'intérêt des entreprises, pour satisfaire leurs besoins en recrutement et contribuer à leurs résultats finaux [traduction libre] » (Zizys, 2014). En ce qui concerne les ressources humaines, l'adoption d'une approche de gestion des processus opérationnels peut aider les petites entreprises à s'adapter au virage démographique actuel, mais aussi à se préparer aux changements futurs dans la population active.

Habituellement, les employeurs ne réaliseront les avantages potentiels que dans l'avenir, alors qu'ils doivent s'occuper de considérations immédiates comme les coûts et les pratiques non éprouvées.

« Ainsi, alors que des employeurs pourraient s'engager individuellement dans le développement de la main-d'œuvre, élargir l'échelle de ces pratiques exige des stratégies délibérées axées sur la demande qui impliquent leur mobilisation, souvent en partenariat avec des éducateurs, des services d'emploi, des bureaux de développement économique et d'autres intervenants du marché du travail [traduction libre] » (Zizys, 2014).

6 Contexte du marché du travail pour les jeunes

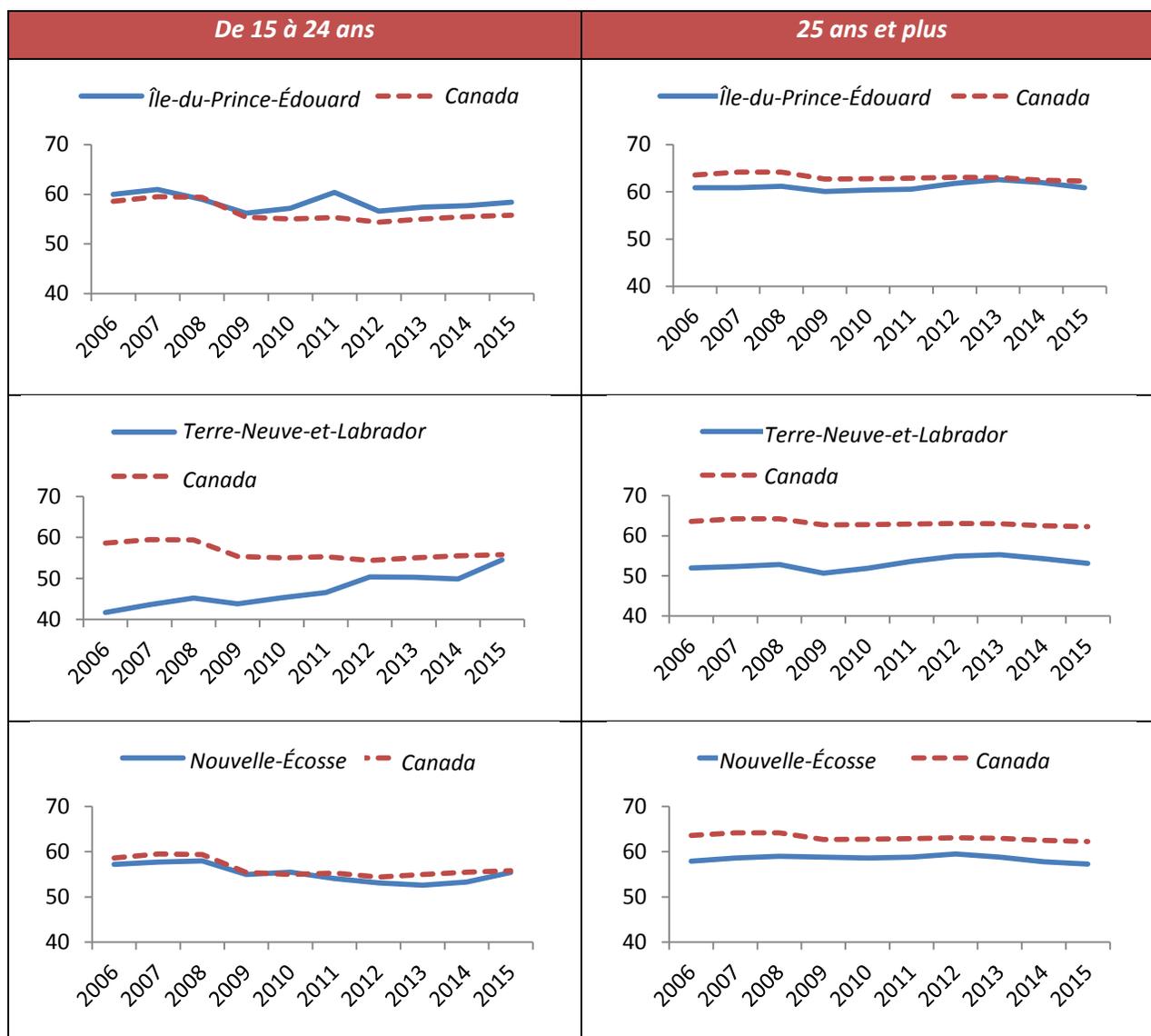
6.1 L'économie au Canada atlantique

Au Canada, le taux d'activité des jeunes de 15 à 24 ans (c'est-à-dire la proportion de jeunes qui occupent un emploi ou qui en cherchent un) a diminué de 3,1 points de pourcentage entre 2008 et 2014 (de 67,3 % en 2008 à 64,2 % en 2014) (Bernard, 2015). Il s'agissait de la première baisse significative et prolongée de l'activité des jeunes sur le marché du travail depuis le début des années 1990; suivant la récession de 1990 à 1992, le taux d'activité avait en effet chuté, passant de 71,2 % (1989) à 61,5 % (1997). Les taux d'activité chez les étudiants à temps plein et à temps partiel âgés de 15 à 24 ans se sont révélés beaucoup plus faibles que chez les non-étudiants. Le taux d'activité des étudiants à temps partiel dans ce groupe d'âge s'est situé entre 80,1 % (2008) et 75,2 % (2014). Pour les étudiants à temps plein, il a fluctué entre 46,1 % (2008) et 42,1 % (2014) (Statistique Canada, 2014). « Les provinces de l'Atlantique étaient la seule région du pays où le taux d'activité des 20 à 24 ans a augmenté. De 2008 à 2014, il a connu une hausse d'un point de pourcentage pour s'établir à 73,6 %. L'augmentation était presque entièrement attribuable à l'augmentation de l'activité sur le marché du travail des non-étudiants » (Bernard, 2015).

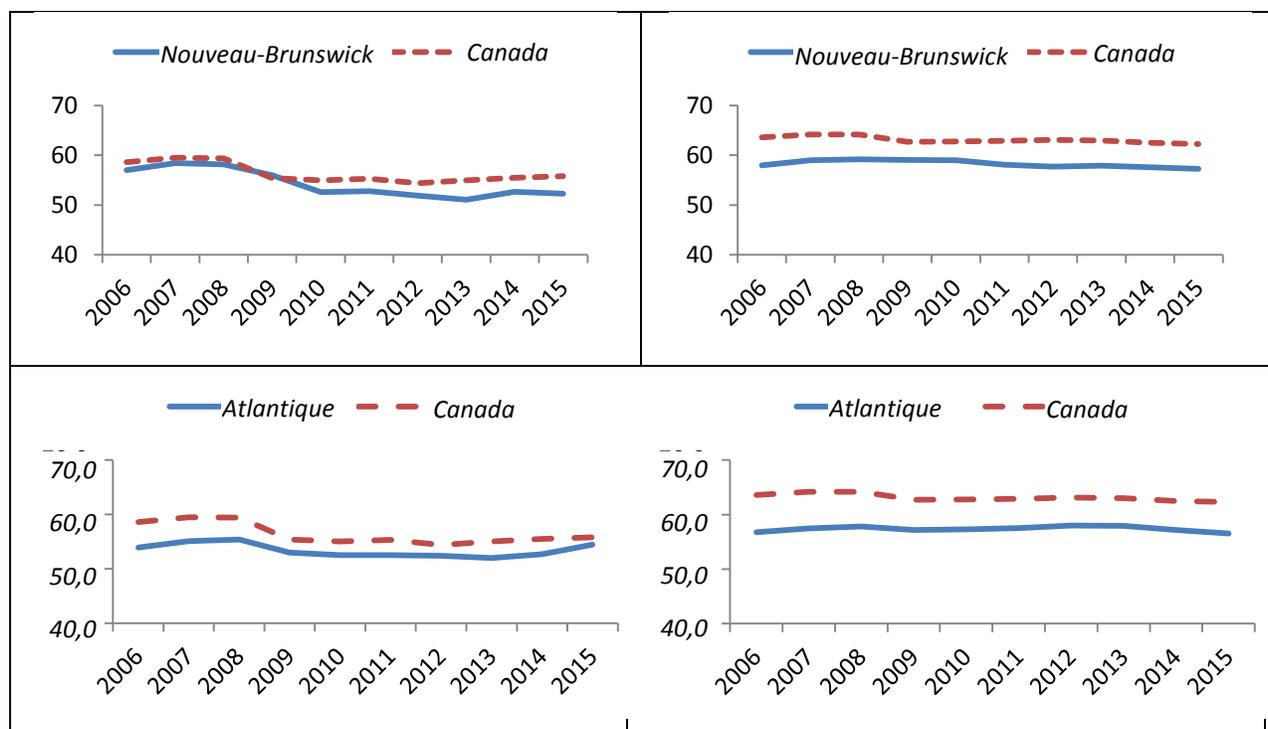
Si l'on observe les tendances de l'emploi de 2006 à 2015 dans la colonne de gauche de la figure 1 et que l'on compare les provinces du Canada atlantique aux moyennes nationales, plusieurs choses deviennent claires. Terre-Neuve-et-Labrador a réalisé des gains constants; les taux y sont actuellement au même niveau que la moyenne nationale. Depuis 2008, les jeunes de l'Î.-P.-É. bénéficient de taux supérieurs à la moyenne nationale. Les taux d'emploi des jeunes en Nouvelle-Écosse et au Nouveau-Brunswick demeurent quant à eux relativement inchangés, tout juste en dessous de la moyenne nationale. Lorsqu'on les compare aux personnes de 25 ans et plus dans la même province, cependant (tableaux de droite dans la figure 1), les jeunes de 15 à 24 ans affichent des taux inférieurs dans chaque province.

Figure 1

Taux d'emploi au Canada et au Canada atlantique², chez les personnes de 15 à 24 ans comparativement à celles de 25 ans et plus



² Le taux d'emploi (auparavant « rapport emploi-population ») est le nombre de personnes qui occupent un emploi, exprimé en pourcentage de la population âgée de 15 ans et plus.



Source : CANSIM, tableau 282-0087

L'une des difficultés communes à tous les secteurs de l'économie au Canada atlantique est l'exode des jeunes. Ce dernier comprend deux mouvements. Le premier est l'urbanisation, soit le mouvement de la population (y compris des jeunes) des régions rurales aux grandes régions urbaines. Il s'agit là d'un phénomène mondial. Le second est la circulation interprovinciale des jeunes et des jeunes adultes pour trouver du travail, phénomène qui, au Canada atlantique, ne date pas d'hier. Les projections du marché du travail tiennent compte de la mobilité interprovinciale des travailleurs; cependant, à cause d'importants changements démographiques et économiques comme le départ à la retraite des baby-boomers, la chute des prix du pétrole et la dévaluation du dollar canadien, il est difficile de prévoir l'exode.

6.2 Programmes gouvernementaux

Tous les gouvernements au Canada ont reconnu les difficultés auxquelles se trouvent confrontés les jeunes lorsqu'ils font leur entrée sur le marché du travail, particulièrement dans l'obtention de leur premier emploi. La Stratégie emploi jeunesse est « l'engagement du gouvernement du Canada d'aider les jeunes, en particulier ceux qui font face à des obstacles à l'emploi, à obtenir l'information et à acquérir les compétences, l'expérience de travail et les aptitudes nécessaires pour faire une transition réussie vers le marché du travail ». Elle comporte trois volets : Connexion compétences, Objectif carrière et Expérience emploi été (Gouvernement du Canada, 2014).

Connexion compétences fournit du financement à des entreprises, à des organismes, à des établissements de santé publique et d'enseignement, à des conseils de bande ou conseils tribaux et à des administrations municipales au pays pour leurs projets visant les jeunes. Le programme offre aux jeunes de 15 à 30 ans des services adaptés à leurs besoins précis. Il a pour but de les aider à trouver un emploi valorisant et une carrière satisfaisante.

Objectif carrière fournit du financement pour des projets facilitant la transition des jeunes vers l'emploi, ce qui pourrait comprendre une expérience de travail et des ateliers liés à la carrière, afin d'appuyer l'acquisition de compétences avancées en employabilité.

Le programme Expérience emploi été est conçu pour fournir des emplois d'été aux étudiants de 15 à 30 ans. Il est offert aux organismes sans but lucratif, aux employeurs du secteur public ainsi qu'aux entreprises comptant 50 employés ou moins.

Les gouvernements provinciaux, par la voie des ententes sur le Fonds canadien pour l'emploi, établissent des liens entre la formation axée sur les compétences et les besoins des employeurs locaux tout en fournissant l'expérience de travail nécessaire. C'est une transition. Les programmes de formation étaient auparavant structurés autour du stagiaire ou du chercheur d'emploi plutôt que de l'employeur. Dans le cadre de la Subvention canadienne pour l'emploi, par contre, la personne qui reçoit une formation doit avoir un lien à l'emploi en ce qui concerne l'employeur (qu'elle travaille actuellement pour lui ou se fasse offrir un emploi à la fin de sa formation). Le programme est maintenant axé sur la satisfaction des besoins des employeurs.

Les gouvernements provinciaux au Canada atlantique mettent aussi l'accent sur la prestation d'un soutien aux jeunes, pour les aider à acquérir une expérience de travail qui viendra étayer leurs études et leur formation. Les programmes financés par les gouvernements provinciaux au Canada atlantique sont présentés au tableau 2.

Tableau 2

Principaux programmes et services d'emploi pour les jeunes offerts par les gouvernements provinciaux au Canada atlantique

Province	Programme	Lien du site
Terre-Neuve-et-Labrador	<i>Service Agreements for Youth and Students (SAYS)</i>	http://www.aes.gov.nl.ca/students/says.html (en anglais seulement)
	Linkages	http://www.aes.gov.nl.ca/students/linkages.html (en anglais seulement)
	<i>Partnership in Academic and Career Education and Employment (PACEE)</i>	Pour obtenir des détails sur l'initiative PACEE, veuillez vous adresser au : Gestionnaire principal, Labour Market Partnerships Ministère de l'Enseignement supérieur, des Compétences et du Travail Employment and Training Programs Téléphone : 709-729-1045
	<i>Youth Opportunities Marine Co-op Program</i>	www.mpsh.ca/students/Student%20and%20Youth%20Employment%20Programs.pdf (en anglais seulement)
	<i>Small Enterprise Co-op Placement Assistance Program (SECPAP)</i>	https://www.mun.ca/coop/employers/funding/ (en anglais seulement)
	<i>Student Work and Service Program (SWASP)</i>	http://communitysector.nl.ca/swasp (en anglais seulement)
	<i>Graduate Transition to Employment Program (GTEP)</i>	https://www.mun.ca/cdel/jobs_for_students/GTEP/ (en anglais seulement)
Île-du-Prince-Édouard	<i>Graduate Mentorship Program</i>	https://www.workpei.ca/job-seekers/ (en anglais seulement)

Province	Programme	Lien du site
	<i>Post-Secondary Program</i>	http://skillspei.com/programs-for-job-seekers/post-secondary-student (en anglais seulement)
	Programme de préparation à la carrière	http://skillspei.com/fr_enterprises/fr_preparation_carriere_enterprises
	Programme Jobs for Youth	http://www.gov.pe.ca/ial/jobsforyouth (en anglais seulement)
	Conseil jeunesse pour l'avenir	https://www.princeedwardisland.ca/fr/information/main-doeuvre-et-etudes-superieures/a-propos-du-conseil-jeunesse-lavenir
Nouveau-Brunswick	Fonds d'emploi pour les jeunes (FEJ)	http://www2.gnb.ca/content/gnb/fr/services/services_rendrer.201375.Youth_Employment_Fund.html
	Initiative d'une promesse d'emploi (Accroissement de l'emploi)	http://www2.gnb.ca/content/gnb/fr/services/services_rendrer.201311.Wage_Incentive_-_One-job_Pledge_.html
	Services d'emploi du projet <i>New Brunswick Aboriginal Information Communications Technology</i> (NBAICT)	www.jedinb.ca (en anglais seulement)
	Initiative pour jeunes entrepreneurs (IJE)	http://www.acoa-apeca.gc.ca/fra/publications/Feuilletsdinformation/Pages/Enaffairesaveclesjeunesentrepreneurs.aspx
	Programme d'apprentissage pour les jeunes du Nouveau-Brunswick	https://www.nbtap.ca/
Nouvelle-Écosse	<i>Graduate to Opportunity</i>	http://novascotia.ca/gto (en anglais seulement)
	<i>Co-op Education Incentive</i>	http://novascotia.ca/programs/co-op-education-incentive/ (en anglais seulement)
	<i>Student Summer Skills Incentive</i>	http://novascotia.ca/programs/student-summer-skills-incentive/ (en anglais seulement)
	<i>Energy Training Program</i>	http://energy.novascotia.ca/industry-development/energy-training-program (en anglais seulement)
	<i>Youth Apprenticeship Programs</i>	https://nsapprenticeship.ca/apprentices/youth-apprenticeship (en anglais seulement)

Une étude du *British Columbia Centre for Employment Excellence* a suggéré que les gouvernements « établissent des repères quant à ce qui constitue de bonnes pratiques d'emploi pour les jeunes et intègrent des références à ces repères dans leurs pratiques d'approvisionnement [traduction libre] » (Zizys, 2014). On pourrait par exemple attribuer des points aux entreprises qui démontrent que leurs efforts favorisent l'emploi chez les jeunes. Il s'agit là d'une mesure similaire à ce que font actuellement

certaines gouvernements pour assurer la durabilité de l'environnement; un petit nombre de points dans un processus d'approvisionnement fondé sur les points est attribué aux promoteurs qui adhèrent aux pratiques exemplaires environnementales, ce qui a pour effet de créer une valeur dans l'adhésion.

7 Difficultés et lacunes

Bien que le pays dans son ensemble connaisse un changement démographique, les conséquences de ce changement sont ressenties différemment dans différents secteurs, en fonction de la proportion de la main-d'œuvre se rapprochant de la retraite dans chacun et de la facilité d'attirer de nouveaux venus. Il en est résulté un besoin d'information sur le marché du travail (IMT) à jour et facilement accessible. Il existe des sources de données fédérales et provinciales d'IMT. Le site Web Guichet-Emplois du gouvernement fédéral (www.guichetemplois.gc.ca) a été lancé le 6 mars 2014. Le nouveau site combine le portail Travailler au Canada – auparavant conçu pour fournir de l'information sur les carrières aux travailleurs étrangers désireux d'émigrer au pays – et le portail Guichet-Emplois – qui consistait auparavant en une liste électronique d'emplois offerts par des employeurs au Canada. Le site Web Guichet-Emplois est la principale source du gouvernement fédéral pour afficher les postes à pourvoir et diffuser l'information sur l'apprentissage et l'IMT. Une étude actuellement menée sur cette approche de guichet unique pour la diffusion d'IMT montre que, bien que les employeurs, les chercheurs d'emploi et les conseillers en orientation apprécient le caractère complet de l'information offerte, cette dernière n'est pas toujours publiée en temps opportun (Malatest, 2016). Il est aussi important de noter les différentes fréquences auxquelles les types de données d'IMT sont mises à jour. Par exemple, le recensement est effectué tous les cinq ans, l'Enquête annuelle sur les industries manufacturières et de l'exploitation forestière, tous les ans, et l'Enquête sur la population active de Statistique Canada, tous les mois. Des améliorations ont par ailleurs été apportées récemment à l'Enquête sur les postes vacants, procurant des données plus exactes à l'échelle locale. Des améliorations similaires ont aussi été apportées à l'Enquête sur les salaires. Les économistes s'attendent à ce que les données sur les salaires locaux soient désormais plus fiables (Malatest, 2016).

Des pénuries de main-d'œuvre se font sentir dans différentes professions. Au Canada, elles ont été étudiées de façon approfondie par les conseils sectoriels, des organismes de partenariat dirigés par des représentants de l'industrie qui reçoivent un financement fédéral pour remédier aux problèmes associés au marché du travail et à l'acquisition de compétences. Dans le cadre de leur examen des types de stratégies employées par les organisations de l'industrie et les secteurs de l'économie afin d'attirer les jeunes et de faire en sorte qu'ils demeurent en poste, les chercheurs ont étudié des stratégies mises au point par les associations de l'industrie et conseils sectoriels suivants :

- Table sur les compétences de la Porte de l'Asie-Pacifique
- Association du camionnage du Québec
- Association forestière des deux rives
- *Automotive Human Resources Sector Council of Nova Scotia*
- BioTalent Canada
- *British Columbia Coastal Forest Industry*
- Conseil canadien sectoriel de la chaîne d'approvisionnement
- *Community-University Research for Recovery Alliance*
- EnviroCompétences
- Géoscientifiques Canada
- Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire
- Maison régionale de l'industrie et de la table estrienne de concertation formation-emploi
- Conseil des ressources humaines de l'industrie minière

- *Ontario Tourism Education Corporation*
- Ordre des ingénieurs forestiers du Québec
- *PEI Bioalliance*
- *PEI Tourism Sector Council*

À l'échelle sectorielle, la promotion et l'attraction de nouvelles recrues vers une profession débutent à un jeune âge. Voilà pourquoi de nombreuses associations de l'industrie et bon nombre de gouvernements provinciaux essaient d'informer les jeunes des exigences scolaires associées à différentes carrières le plus tôt possible. *L'Ontario Tourism Workforce Development Strategy* comprend par exemple la mesure suivante : mettre sur pied des programmes de préemploi et programmes éducatifs pour exploiter les principaux bassins de main-d'œuvre (jeunes, Autochtones, nouveaux arrivants, travailleurs âgés et personnes handicapées). L'objectif est de mobiliser élèves et étudiants aux niveaux élémentaire, secondaire et postsecondaire et de tirer parti des programmes de bourses d'études provinciaux et nationaux pour encourager les études postsecondaires dans le secteur (Ontario Tourism Education Council, 2012). Il faut encourager les élèves et étudiants à accéder au site Guichet-Emplois du gouvernement fédéral pour utiliser la fonction « Explorer des carrières » afin d'établir des parcours scolaires et de déterminer les résultats du côté de l'emploi. Plus ils commencent tôt à réfléchir aux possibilités de carrière, plus tôt ils peuvent harmoniser leurs choix d'études en fonction de ces cheminements professionnels.

Dans une étude pour le Conseil des ressources humaines de l'industrie minière, des chercheurs ont cerné 16 stratégies de recrutement pour attirer les jeunes en particulier. Ces stratégies consistaient notamment à :

- appuyer les partenariats d'éducation et de formation avec des établissements d'enseignement secondaire et postsecondaire;
- donner accès aux sites et à l'équipement miniers pour la formation postsecondaire;
- établir une image sécuritaire et écoresponsable de l'industrie;
- promouvoir le caractère emballant, les défis, les possibilités d'avancement et les expériences de travail mondiales.

Les stratégies répondent au désir des élèves et étudiants d'avoir une expérience pratique. Présenter la profession comme une profession emballante et l'industrie comme industrie écologique rejoint aussi le mode de vie et les valeurs des membres de la génération Y (Conseil des ressources humaines de l'industrie minière, 2008). Une approche similaire est utilisée dans le secteur du camionnage. Au Canada atlantique, ce secteur fait l'objet d'une promotion axée sur le style de vie : la capacité d'être son propre patron et de vivre sur la route (Malatest, 2016).

Certaines industries adaptent aussi leurs communications aux préférences des membres de la génération Y. Par exemple, le secteur canadien de la chaîne d'approvisionnement emploie plus de 700 000 personnes pour faciliter l'acquisition de biens et services et la logistique s'y rapportant. Le secteur a lancé un projet pilote pour amener les jeunes à faire carrière dans la chaîne d'approvisionnement. Des chercheurs ont offert à 22 jeunes (âgés de 18 à 24 ans) un atelier de sensibilisation à la carrière de trois semaines intitulé *Linking Up*, suivi d'un stage d'une durée de deux mois. L'objectif était de rendre les jeunes prêts à l'emploi. Il est intéressant de noter que « des 22 participants acceptés dans le programme, 6 avaient découvert son existence sur Facebook, 3 en avaient entendu parler sur LinkedIn et 3 l'avaient découvert sur Internet, au moyen de moteurs de recherche [traduction libre] » (Van Horne Institute, 2015).

Bien que la pénurie de main-d'œuvre anticipée est rapidement en train de devenir une réalité, particulièrement dans les professions hautement qualifiées ou techniques, les industries qui connaîtront le plus grand succès dans le recrutement des meilleurs candidats seront celles qui

- parviennent à établir un contact en employant les réseaux utilisés par les membres de la génération Y;
- font la promotion de valeurs cadrant avec celles de cette génération;
- peuvent offrir l'équilibre travail-vie que recherchent les membres de la génération Y.

Selon une récente enquête menée pour le compte du Conseil canadien des affaires, lors de l'évaluation de candidats au niveau d'embauche, l'accent est mis sur les compétences générales (ou non cognitives). « 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 » (Aon Hewitt, 2016).

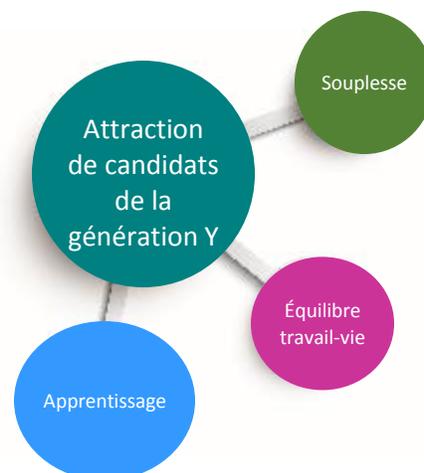
Voici les trois réponses les plus courantes des employeurs canadiens à la question : Lorsque vous évaluez des candidats, lesquelles des compétences et des habiletés suivantes sont les plus importantes pour votre entreprise?



L'étude avait été réalisée en 2013, et une différence importante a été l'accent mis sur les « connaissances fonctionnelles », qui se classaient auparavant au septième rang. Il a été souligné que l'importance relative des connaissances spécialisées et générales dépendait du poste à pourvoir. Dans les secteurs hautement mécanisés tels que les ressources naturelles et la fabrication, les entreprises ciblent, dans leurs efforts de recrutement, une solide série de compétences spécialisées. Les entreprises des secteurs davantage axés sur le service à la clientèle comme les secteurs de la finance et des services étaient plus intéressées par les compétences générales des candidats (Aon Hewitt, 2016).

Cela s'explique largement du fait que la technologie employée dans la fabrication est de plus en plus propre à l'entreprise/l'utilisateur, ce qui signifie que celle-ci ne peut être enseignée à l'école, mais qu'elle est seulement acquise en cours d'emploi et est habituellement dispensée par le fournisseur de la technologie en question (Deloitte, *The Skills Gap in US Manufacturing: 2015 and Beyond*, 2015).

Comme il a déjà été mentionné, un des problèmes qu'ont certains employeurs avec les candidats de la génération Y sont leurs attentes salariales. De l'avis de certains employeurs, de telles attentes ne sont pas réalistes pour des postes de premier échelon. Cette constatation va à l'encontre de ce qu'ont révélé les études sur les membres de la génération Y, à savoir que l'argent n'était pas leur principale source de motivation. Les employeurs qui négocient avec des candidats qualifiés de la génération Y pourraient envisager d'offrir davantage de ce qui les motive vraiment : souplesse, équilibre travail-vie et occasions d'apprentissage.



8 Stratégie de recrutement et de fidélisation des jeunes

Dans le cadre de leur examen des types de stratégies employées par les organisations de l'industrie et les secteurs de l'économie afin d'attirer et de fidéliser les jeunes, les chercheurs ont étudié des entreprises dans une variété d'industries. La *Construction Association of Nova Scotia*, par exemple, s'associe à plusieurs intervenants pour créer le programme *Building Futures for Youth*. Les partenaires comprennent des écoles secondaires, le ministère de l'Éducation, le réseau de collèges communautaires de la Nouvelle-Écosse, la *Nova Scotia Apprenticeship Agency* et des employeurs de l'industrie. Par un processus de sélection par concours, le programme offre à des élèves de 10^e et 11^e année l'occasion d'acquérir de l'expérience en milieu de travail dans le cadre d'un stage rémunéré. Il leur permet aussi de cumuler des heures de préapprentissage, et l'expérience leur donne trois crédits du programme alternance travail-études de niveau secondaire.

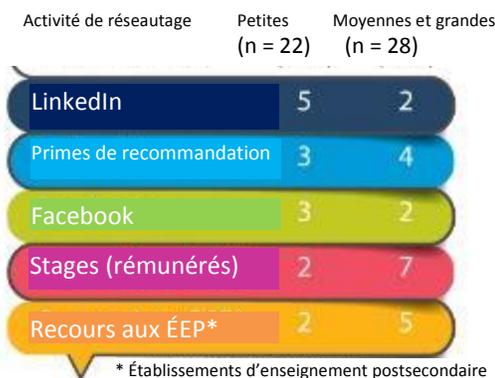
Les stratégies utilisées sont réparties en dix catégories. Les chercheurs ont séparé les stratégies appliquées par les petites entreprises (100 employés ou moins) de celles appliquées par les moyennes et grandes (plus de 100 employés).

8.1 Réseautage

Parmi les 50 entreprises étudiées, 28 ont formé et utilisé leurs réseaux pour aider à pourvoir des postes.

Le réseautage peut prendre différentes formes. Sa forme la plus élémentaire peut consister pour les entreprises à faire appel à leurs propres employés pour aider au recrutement. Ce réseautage par le bouche à oreille visant à faire connaître un poste à pourvoir demeure largement utilisé dans les industries où le travail s'effectue hors des bureaux ou celles où l'on ne se sert pas beaucoup de l'ordinateur. Par exemple, l'industrie du camionnage au Canada atlantique se fie beaucoup au recrutement par le bouche à oreille (Malatest, 2016).

Les entreprises utilisent aussi des primes de recommandation pour amener leur personnel à participer au processus de recrutement. Les grandes entreprises offrent des primes beaucoup plus importantes (de 1 000 \$ à 5 000 \$ en fonction du poste), mais les primes peuvent être adaptées au budget de chacune. Les petites entreprises offraient des primes de quelques centaines de dollars. Dans un cas, il s'agissait d'un repas pour deux dans un restaurant local. Les primes de recommandation font sentir aux employés que la direction est ouverte à leurs commentaires/suggestions dans le processus d'embauche. Selon une récente étude internationale auprès de plus de 3 000 professionnels en RH, les principales sources de recrutement pour les postes hautement spécialisés sont les réseaux sociaux (43 %), les sites de carrière sur Internet (42 %) et les recommandations des employés (34 %). Il est intéressant de noter que la loyauté des employés embauchés à la suite de recommandations (c'est-à-dire la durée pendant laquelle ils demeurent en poste) est supérieure à celles des employés qui ont été recommandés à partir des deux autres sources (Gager, 2016).



Les bases de données de clients et de fournisseurs des entreprises peuvent être utilisées de la même façon pour le bouche à oreille dans certaines situations.

Une entreprise avec une présence bien établie sur les médias sociaux peut publier un emploi sur un site comme Facebook où tous ses abonnés verront l'avis. Plus le nombre d'abonnés est

élevé, plus une option de recrutement s'avère efficace. Une entreprise a envoyé un courriel aux membres de son personnel pour leur demander de publier aussi l'emploi sur leur page personnelle sur les médias sociaux. La plateforme LinkedIn semble être utilisée par les petites entreprises aux fins d'affichage des emplois. Elle comporte aussi divers outils de recrutement permettant de cibler des compétences particulières dans des régions spécifiques. Par exemple, B.I.D. Bulk Material Handling à Woodstock, au Nouveau-Brunswick, a moins de 50 employés et compte près de 400 abonnés à sa page LinkedIn. L'entreprise publie régulièrement des messages par rapport à ses réalisations et utilise aussi le site pour répondre aux demandes de renseignements de clients.

Une autre option de réseautage consiste à recourir aux établissements postsecondaires. Cette approche convient généralement le mieux lorsque l'entreprise recherche des travailleurs titulaires de certains titres de compétence de niveau postsecondaire. Les collègues et les universités se révèlent souvent être des partenaires enthousiastes lorsque les entreprises offrent des stages ou des placements coopératifs rémunérés. Ces formes de réseautage demandent plus de temps pour nouer des relations avec les

établissements de formation; toutefois, elles sont aussi plus durables. Les placements coopératifs sont des placements professionnels rémunérés d'une durée limitée, généralement un semestre ou trois mois. Ils sont pris en compte dans les crédits cumulés par les élèves/étudiants. Les collèges et les universités tiennent aussi des salons de l'emploi. Les entreprises intéressées par les diplômés de programmes précis les trouvent particulièrement utiles. Certains collèges sont aussi disposés à accueillir des conférenciers invités de l'industrie pour donner des présentations aux étudiants qui ont ainsi l'occasion de poser des questions à une personne travaillant dans leur domaine de prédilection. Une seule entreprise parmi les 50 étudiées dans le cadre de l'examen a fait appel aux services d'une agence de placement.

Approches novatrices

- Deux entreprises ont utilisé des concours pour susciter de l'intérêt au sujet de leurs offres d'emploi. Par exemple, une entreprise de TI a lancé un concours de programmation; en trouvant la solution au problème posé, les candidats obtiendraient l'adresse courriel du président à qui ils pourraient transmettre leur CV. Ces entreprises cherchaient des candidats hautement qualifiés et ont trouvé que les concours aidaient à s'assurer que les candidats s'investissaient dans le processus de recrutement.
- Une entreprise de vente au détail utilise des recruteurs « non officiels ». Elle produit des cartes professionnelles « Nous embauchons » et les donne aux employés qui les distribueront ensuite à des personnes qui, selon eux, offrent un excellent service à la clientèle.

Un autre changement dans le comportement des employeurs est la tendance au recrutement continu. Que les entreprises connaissent un roulement ou prévoient prendre de l'expansion, elles acceptent de plus en plus les demandes d'emploi en tout temps et continuent d'examiner les CV. Cela a pour avantage de réduire les coûts de recrutement et le temps nécessaire pour pourvoir les postes vacants, de même que le stress sur les employés déjà en poste (Matta, 2014).

8.2 Espace/atmosphère de travail

Des 50 entreprises étudiées, 28 utilisaient des caractéristiques de leur lieu de travail pour aider à attirer des candidats.

Les petites entreprises semblent plus disposées à créer un espace et une atmosphère de travail qui peuvent servir d'« arguments de vente » auprès des jeunes employés. Cela pourrait être attribuable à la nature peu coûteuse ou à l'absence de coûts de ces initiatives. Bien que les activités sociales organisées par les grandes entreprises puissent exiger un engagement important et s'avérer coûteuses, les petites entreprises peuvent encourager ce genre d'activités en célébrant les années de service franchies par leurs employés avec un dîner de pizza.

De nombreuses autres mesures contribuant à une atmosphère plaisante au travail étaient peu coûteuses et procuraient aux jeunes employés la souplesse nécessaire pour exprimer leur individualité.



Approches novatrices

- Pas d'ordinateur de bureau. Tout le monde travaille sur un ordinateur portable. Pas de bureaux attitrés. La première personne qui arrive au travail décide où elle travaillera.
- Beaucoup des entreprises de TI étudiées avaient des hamacs et des salles de jeu.
- Dans le secteur de la construction, la promotion de l'utilisation d'équipement sécuritaire, inspecté et bien entretenu est considérée comme un important facteur d'attraction pour les nouveaux venus dans le domaine.

Le fait de disposer de pièces libres pour les personnes qui auraient besoin d'espace à des fins personnelles, y compris des pratiques religieuses, des obligations parentales ou des besoins liés à leur santé s'est révélé être un geste simple que pouvait envisager une entreprise. Cette mesure, qui constitue rarement un fardeau, démontre que l'entreprise fait preuve de souplesse. La pièce en question n'a pas à être dotée d'équipement particulier. Il peut s'agir de n'importe quel petit espace qui permet de profiter de quelques minutes d'intimité.



8.3 Finances

Parmi les 50 entreprises étudiées, 29 utilisaient une forme quelconque d'avantage financier pour aider à attirer des candidats.

Avantages financiers	Petites (n = 22)	Moyennes et grandes (n = 28)
Contributions de contrepartie aux REER	4	12
Intéressement	2	3
Laissez-passer de transport en commun subventionnés	1	1
Programmes de conditionnement physique subventionnés	1	1

Les petites entreprises peuvent se démarquer des grandes – et y parviennent – en offrant des avantages financiers, particulièrement des contributions aux REER. Leurs avantages ne sont pas aussi importants et sont souvent plafonnés, mais les entreprises qui les offrent estiment qu'ils sont efficaces non seulement pour attirer de précieux employés, mais aussi pour les fidéliser.

Les deux entreprises offrant des programmes de conditionnement physique subventionnés œuvraient dans le secteur des soins de santé, ce qui fait ressortir le rôle que peuvent jouer les avantages sociaux dans le renforcement de l'image de marque d'une entreprise. À l'instar des entreprises de commercialisation et de TI, qui offrent à leur personnel une atmosphère montrant qu'elles accordent de l'importance à la créativité, les entreprises du domaine des soins de santé peuvent choisir les caractéristiques de la stratégie de recrutement qui viennent compléter leurs valeurs.

Approches novatrices

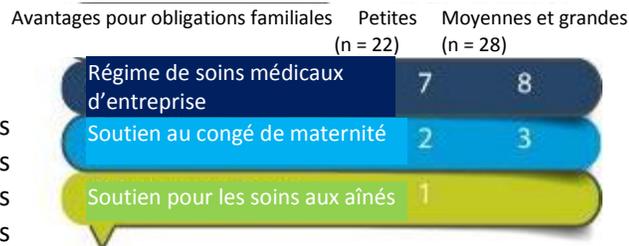
- Une entreprise du Canada atlantique qui emploie 26 personnes possède une propriété de vacances à l'étranger où les employés peuvent séjourner gratuitement durant leurs vacances.

8.4 Accent sur la famille

Parmi les 50 entreprises étudiées, 21 utilisaient des politiques ou des programmes axés sur la famille pour aider à attirer des candidats.

Les mesures de soutien axées sur la famille peuvent être vues comme des avantages financiers, et il existe très peu d'options peu coûteuses ou gratuites. Comme c'est le cas pour les avantages financiers, cependant, il est possible pour les petites entreprises de limiter l'éventail de services et de plafonner leur exposition, de façon à pouvoir offrir une certaine protection à leur personnel.

Le soutien au congé de maternité consiste notamment à « compléter » la prestation de maternité que reçoivent les parents en congé. Les régimes de soins médicaux d'entreprise sont très populaires aux États-Unis, où l'accès gratuit aux soins de santé publique est limité; ils connaissent aussi beaucoup de succès au Canada parce que les prestations comprennent bon nombre des services de santé nécessaires non couverts par l'assurance-maladie, tels que les soins de la vue et les soins dentaires et l'assurance-médicaments.



8.5 Équilibre travail-vie

Parmi les 50 entreprises étudiées, 22 offraient des initiatives axées sur l'équilibre travail-vie pour aider à attirer des candidats.

Plus de la moitié des petites entreprises étudiées offrent l'option de télétravail et accordent aux employés de la souplesse dans leurs heures de travail. Un petit nombre d'entreprises autorisent les employés à prendre des congés annuels (sans solde) de plus longue durée.

La souplesse des initiatives d'équilibre travail-vie variait beaucoup. Par exemple, certaines entreprises laissaient le personnel travailler à domicile un jour par semaine. D'autres exigeaient que les employés passent au moins une journée par semaine au bureau (et chaque fois qu'il le fallait). Toutes les initiatives d'équilibre travail-vie dépendent du type d'entreprise. Elles pourraient être plus appropriées pour les emplois de cols blancs, de bureau et de TI. Des recherches révèlent qu'aux États-Unis, en 2014, 2,5 % de la main-d'œuvre totale travaillait à domicile. De 80 à 90 % des travailleurs interrogés ont par ailleurs indiqué qu'ils seraient intéressés par le télétravail (Globalworkplaceanalytics, 2016). Une tendance similaire se dessine au Canada où une étude commandée en 2014 par le Conference Board du Canada a révélé que 70 % des membres de la génération Y préféreraient le télétravail (Hemmadi, 2014).



La souplesse dans les horaires prend différentes formes. Une petite entreprise des États-Unis donne pour directive à ses employés de « ne rien manquer »; ils ne doivent jamais manquer d'activité familiale ou scolaire importante en raison du travail. Selon le gestionnaire des RH de l'entreprise, la capacité d'une petite entreprise de permettre à ses employés de trouver un équilibre travail-vie peut

considérablement améliorer la qualité des candidats et la loyauté des employés (Andruss, 2012).

L'horaire d'été était généralement présenté comme la possibilité de quitter le travail plus tôt les vendredis après-midi en juillet et en août. Les initiatives d'équilibre travail-vie à faible coût peuvent être très attirantes pour les membres de la génération Y et leur famille, laquelle exerce généralement la plus grande influence sur toute décision liée à leur carrière.

Approches novatrices

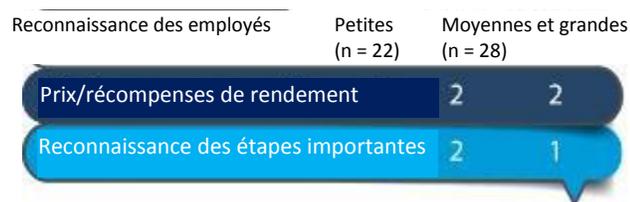
- Une petite entreprise offrait la possibilité de prendre un congé sabbatique non rémunéré. Les employés qui y travaillaient pendant six ans pouvaient prendre une année de congé (non rémunéré) tout en sachant qu'ils pourraient ensuite réintégrer leur poste.

8.6 Reconnaissance

Parmi les 50 entreprises étudiées, cinq utilisaient une forme quelconque de reconnaissance des employés pour aider à attirer des candidats.

Les programmes de reconnaissance des employés sont une autre mesure que peuvent prendre les petites entreprises et qu'elles peuvent adapter à leurs ressources et besoins.

Même si les deux grandes entreprises avaient des programmes très structurés assortis d'importantes récompenses en argent, les petites entreprises offraient des billets de concert/d'événement sportif ou des repas. Un jalon important dans les années de service était généralement célébré au bureau, par un dîner de pizza aux frais de l'employeur.

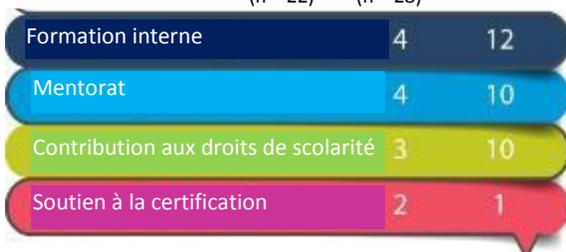


Approches novatrices

- Une petite entreprise offrait à ses employés un dîner avec le propriétaire/président s'ils avaient franchi un jalon important dans leurs années de service ou contribué de façon importante à sa réussite.

8.7 Perfectionnement des compétences

Perfectionnement des compétences	Petites (n = 22)	Moyennes et grandes (n = 28)
----------------------------------	------------------	------------------------------



Parmi les 50 entreprises étudiées, 32 font la promotion de leurs initiatives de perfectionnement des compétences pour aider à attirer des candidats.

Le perfectionnement des compétences représente un investissement dans la productivité future de la main-d'œuvre d'une entreprise. Les petites entreprises offrent souvent une variété de possibilités de formation, soit le même type d'initiatives que celles offertes par les grandes entreprises, mais à une échelle réduite.

Dans les grandes entreprises, la contribution aux droits de scolarité peut se traduire par le règlement de tous les coûts de formation. Dans les petites entreprises, les cours à l'externe pourraient exiger un investissement conjoint de l'employeur et de l'employé.

Un programme de mentorat bien conçu peut avoir une incidence des plus positives sur la trajectoire de carrière d'un nouvel employé, et ce, moyennant un coût relativement modique. Les programmes de mentorat peuvent être aussi simples que le jumelage avec un employé d'expérience pour surveiller et guider un nouvel employé. À un niveau plus avancé, les programmes de mentorat peuvent comprendre une équipe dispensant une rétroaction officielle et aidant les nouveaux employés à s'orienter, tant par rapport aux aspects techniques de leur travail que par rapport à la culture organisationnelle. Lorsqu'ils sont adéquatement mis en œuvre, bon nombre des employés encadrés finissent par devenir eux-mêmes des mentors, ce qui permet de régler le problème de planification de la relève. Les programmes de mentorat peuvent aussi faciliter l'intégration des populations sous-représentées. Par exemple, la *Nova Scotia Barristers' Society* offre un guide du mentor qui explique le programme de mentorat des étudiants en droit afro-canadiens et autochtones (Hassanali, 2014).

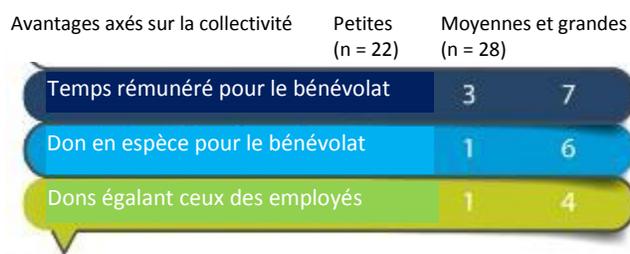


Les programmes de formation interne peuvent aussi être mis à l'échelle en fonction du budget de l'employeur. L'une des principales dépenses associées à la formation interne est le temps à consacrer à l'élaboration du matériel. À l'exception des mises à niveau, cependant, ce matériel peut être réutilisé durant de longues périodes.

8.8 Accent sur la collectivité

Parmi les 50 entreprises étudiées, 19 font la promotion de leurs initiatives de soutien communautaire pour aider à attirer des candidats.

Tant les petites que les grandes entreprises encouragent l'engagement communautaire chez les employés. Les petites entreprises sont plus nombreuses à choisir d'offrir des congés rémunérés pour faire du bénévolat, congés dont la durée va de 1 à 5 jours.



Deux petites entreprises appuyaient les employés qui faisaient du bénévolat durant leurs temps libres. Elles faisaient don de l'équivalent en espèces des heures qui y étaient consacrées. Deux autres égalait les dons en espèces de leurs employés, encourageant ainsi la collaboration en milieu de travail pour atteindre les objectifs de collecte de fonds poursuivis par ces derniers. Pour les trois approches, les petites entreprises déterminaient le montant de leur contribution. Le soutien au bénévolat représente une approche de recrutement particulièrement efficace au Canada atlantique, où le bénévolat et les dons de bienfaisance sont supérieurs aux autres régions du pays.

9 **Recours à des tiers**

Le recours à des entreprises tierces se spécialisant dans la recherche d'employés ou à des chasseurs de têtes était peu courant parmi les petites entreprises étudiées. Lorsqu'on y recourait, c'était presque exclusivement pour des emplois hautement qualifiés ou techniques.

Plusieurs grandes entreprises utilisaient les logiciels tiers pour gérer leur processus de recrutement, y compris leurs publications sur les médias sociaux; cependant des coûts sont associés à l'obtention de licences pour ces logiciels, lesquels sont généralement prohibitifs pour les petites entreprises.

10 Ressources en ligne

De plus en plus d'entreprises de toutes tailles utilisent les médias sociaux pour recruter des candidats. LinkedIn et Facebook sont les deux principaux sites de médias sociaux utilisés par les gestionnaires des RH. LinkedIn comporte des outils spécialement conçus pour aider les entreprises à entrer en contact avec des employés éventuels. Ses solutions d'affaires comprennent notamment les outils *LinkedIn Recruiter* et *LinkedIn Talent Solutions*. Ces outils peuvent servir à cibler des candidats par industrie, niveau de compétence et région, entre autres filtres.

Bien qu'il y ait d'éventuelles ramifications juridiques au fait, pour les employeurs, de consulter les pages des candidats sur les médias sociaux, un sondage auprès de 1 800 professionnels en RH a révélé que « 94 % des recruteurs utilisent LinkedIn, et 66 %, Facebook. Mais 79 % ont embauché des candidats trouvés sur LinkedIn, comparativement à 26 % seulement dans le cas de Facebook [traduction libre] » (Ceniza-Levine, 2014). Les recruteurs pourraient adopter d'autres médias sociaux, tels que Snapchat et Instagram, à mesure que ces derniers gagnent en popularité.

Les entreprises ne devraient pas supposer qu'il suffit d'avoir un compte LinkedIn ou Facebook. Un compte est un outil aussi efficace qu'un site Web. Il s'agit d'une approche passive du type « attentiste », qui pourrait leur faire perdre des candidats intéressants. L'utilisation active des médias sociaux exige une exploration des fonctionnalités qui permettent à une entreprise d'atteindre le bon type d'employé. Un autre facteur qui devrait être pris en compte est que de nombreux membres de la génération Y effectuent leur recherche d'emploi et posent leur candidature à partir de leur appareil mobile; il faut donc considérer la compatibilité de toute communication, toute publication et tout formulaire avec ces appareils.

Comme il a déjà été mentionné, Guichet-Emplois est un site Web du gouvernement fédéral où se trouvent des outils pour les employeurs, les chercheurs d'emploi et les personnes planifiant leur carrière. C'est la source la plus couramment consultée par les chercheurs d'emploi pour trouver du travail. Le site Web offre aussi de l'information sur le marché du travail détaillée en ce qui concerne les tendances du marché du travail et un soutien à la gestion des RH.

<http://www.guichetemplois.gc.ca>

Emploi et Développement social Canada offre aussi un accès au Système de projection des professions au Canada, que les employeurs peuvent utiliser pour déterminer s'il y a un déséquilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre dans leur industrie. Les projections vont de 2011 à 2022.

<http://occupations.esdc.gc.ca/sppc-cops/w.2lc.4m.2@-fra.jsp?>

De plus en plus de grands employeurs font un sondage auprès de leurs employés pour aider à améliorer leurs stratégies de recrutement et de fidélisation. Simple Survey (www.simplesurvey.com) est une méthode de sondage peu coûteuse ou gratuite³. Si le sondage était fait à l'échelle de l'industrie ou du secteur, il procurerait une meilleure protection de la vie privée et le nombre accru de répondants générerait des résultats plus fiables.

³ Les données recueillies sur SimpleSurvey sont conservées sur des serveurs au Canada.

Les petits employeurs peuvent réduire encore plus les coûts en demandant simplement aux candidats, au cours de leur entrevue, comment ils ont entendu parler de l'emploi; cependant, il faut conserver les réponses aux fins de consultation ultérieure.

11 Séance de validation

Les chercheurs ont présenté les stratégies de recrutement et de fidélisation détaillées dans le rapport à trois intervenants de l'industrie des secteurs des sciences, des transports et des technologies de l'information. Ces séances sont de nature qualitative et représentent uniquement le point de vue d'un nombre restreint de personnes. Les trois intervenants étaient d'avis que les employeurs doivent s'adapter aux motivations des membres de la génération Y afin d'attirer les bons candidats. Toutefois, ils ne partageaient pas toujours la même opinion.

Dans le secteur scientifique, qui est hautement spécialisé, l'accent était mis sur les placements coopératifs et sur les stages, ainsi que sur les salons de l'emploi. Dans des domaines hautement spécialisés comme la géophysique, il peut y avoir moins de 100 diplômés par année; il est donc essentiel d'établir des relations avec eux avant la fin de leurs études. Voilà ce qui laisse indiquer que tant les employeurs que les chercheurs d'emploi dans les domaines hautement spécialisés ou techniques doivent entretenir leurs relations au sein de leur domaine. Les efforts de recrutement doivent cadrer avec la source de main-d'œuvre. L'intervenant du secteur des transports a convenu que les salons de l'emploi sont utiles, mais a indiqué que les membres d'associations de l'industrie des transports se heurtent à des obstacles lorsqu'ils tentent d'établir des contacts avec les établissements postsecondaires/de formation.

L'intervenant du secteur des TI a affirmé que le secteur utilise les stages ainsi que diverses autres mesures pour attirer des jeunes. Ces derniers s'attendent à ce que les sociétés de logiciels soient plus emballantes, à ce que les carrières progressent plus rapidement et à ce qu'il y ait un haut degré de collaboration au sein des équipes, ce que valorisent les membres de la génération Y.

Les participants des secteurs des TI et des transports ont indiqué qu'il est plus difficile de trouver des candidats qualifiés dans les régions rurales du Canada atlantique. Dans le cas des TI, pour commencer, il y a un nombre limité de programmeurs qualifiés dans les régions rurales, puisque beaucoup déménagent en ville et ainsi gagner considérablement plus. Ceux qui restent sont appelés à travailler dans un large éventail de secteurs en dehors des TI elles-mêmes, par exemple le secteur bancaire et le secteur des soins de santé. Les stratégies de recrutement comportent souvent le maraudage du personnel employé auprès d'autres employeurs.

L'atmosphère au travail ne constituait pas un enjeu pour le secteur scientifique, mais était perçue comme un facteur pour le recrutement tant par le secteur des TI et que par celui des transports. Le secteur des transports est actuellement en train de se donner une nouvelle image afin de présenter plus d'attrait aux membres de la génération Y. Le camionnage, par exemple, donne aux travailleurs l'occasion d'être leur propre patron. Selon l'intervenant du secteur des transports, ce dernier a connu un certain succès dans l'attraction d'immigrants récemment arrivés au pays, en partie parce que la maîtrise de l'anglais et du français n'y est pas aussi essentielle que dans d'autres secteurs. L'intervenant de secteur des TI a confirmé ce que laissait entendre la revue documentaire au sujet du secteur, c'est-à-dire que les membres de la génération Y s'attendent à un milieu emballant rempli de gadgets.

Les représentants des trois secteurs ont souligné que l'équilibre travail-vie est très important pour les membres de la génération Y et que leurs secteurs respectifs emploient diverses stratégies peu coûteuses pour attirer des candidats qualifiés. Bien que tous trois aient utilisé les médias sociaux pour entrer en

contact avec les membres de la génération Y, il n'y avait pas de méthode plus efficace que les autres qu'il s'agisse du nombre ou de la qualité des candidats.

Les secteurs des transports et des TI se présentent tous deux comme des secteurs « verts » afin de cadrer avec les valeurs des membres de la génération Y. Il s'agit là d'une mesure gratuite qui permet aux membres de la génération Y de se sentir plus à l'aise vis-à-vis des employeurs potentiels. Dans le secteur scientifique où l'on retrouve la plus grande concentration de collaborations internationales, un effort conscient a été déployé pour inclure toutes les diverses fêtes de fin d'année en plus de Noël. Cette acceptation de la diversité trouve écho non seulement parmi les membres de la génération Y, mais aussi chez les Autochtones.

L'équilibre travail-vie constitue un enjeu pour les secteurs des transports et des sciences. Dans le secteur des transports, qu'il soit question d'avions, de trains ou de camions, il est souvent impossible de suivre un horaire de travail traditionnel de 9 h à 17 h. Cela peut aussi être le cas pour la recherche scientifique. Le secteur des transports tente de remédier à la situation en transformant cette faiblesse en une force. Il fait la promotion de la « vie sur la route » auprès des jeunes, et réserve les affectations sur de courtes distances aux camionneurs plus âgés qui ont une famille.

Les trois secteurs ont aussi accordé plus d'autonomie aux nouveaux arrivants dans leurs industries, ce qui, combiné à une responsabilité accrue, cadre avec les attentes des membres de la génération Y au sujet de leur carrière. C'est là tout particulièrement vrai dans le secteur scientifique, où les étudiants diplômés et étudiants au doctorat sont souvent mis à la tête des laboratoires ou de projets dans lesquels ils doivent travailler de façon autonome et souvent selon des quarts de travail non traditionnels. Dans ce contexte, ils pourraient aussi relever de leur conseiller qui pourrait enseigner dans un autre pays.

Selon l'intervenant de la communauté scientifique, l'une des plus grandes difficultés auxquelles se trouve confronté le secteur est l'endettement étudiant toujours plus lourd. Selon lui, pour parvenir à régler leurs dettes, de nombreux étudiants qui devraient poursuivre leur carrière en sciences y mettent fin de façon prématurée.

Le perfectionnement des compétences représente un enjeu continu pour les trois secteurs. Il va de soi, dans la communauté scientifique, que tous les chercheurs sont désireux de faire progresser la connaissance en général et de rester à l'avant-garde de leur domaine. On s'attend à ce qu'ils participent aux congrès pertinents pour leur domaine d'intérêt. Dans le secteur des TI, les programmeurs éprouvent continuellement des difficultés à se tenir au fait de l'accélération de la théorie et de la connaissance, et les nouveaux candidats s'attendent de recevoir une formation en cours d'emploi. L'intervenant du secteur des transports a indiqué que les cabines de la plupart des camions porte-conteneurs étaient presque aussi avancées, du point de vue technologique, que le cockpit de nombreux avions commerciaux. Les nouveaux chauffeurs s'attendent au moins à être formés relativement aux logiciels de communication, aux appareils de tableau et à tout nouvel équipement qui pourrait être installé. La plupart des activités de parcs de véhicules comportent actuellement des systèmes de repérage par GPS, des systèmes diagnostiques et des contrôles des stocks intégrés.

12 Études de cas

12.1 D&D Automation (robotique et automatisation)

D&D Automation est établie à Stratford, en Ontario. Elle compte un peu plus de 70 employés à temps plein. L'entreprise conçoit et produit des systèmes de contrôle pour des processus automatisés et de robotique. Ses produits peuvent être trouvés dans différentes industries, y compris



les secteurs de l'automobile, du traitement des eaux usées et de l'exploitation minière.

D&D est un modèle organisationnel pour le recrutement et la fidélisation. Certains de ses employés y travaillent depuis plus de 20 ans, et l'âge moyen des employés est de 29 ans.

L'entreprise attire de nouveaux employés de plusieurs façons, y compris en investissant de façon intensive dans l'éducation et dans la formation, ce qui est important en raison de la nature de ses clients. Le personnel doit fréquemment appuyer la mise en œuvre de produits dans des environnements hautement techniques et même dangereux. Selon le fondateur et président de D&D, Michael McCourt, l'importance de la formation en hygiène et sécurité au travail dans une société d'ingénierie maître d'ouvrage ne saurait être sous-estimée. Ce dernier forme personnellement toutes les nouvelles recrues aux protocoles de sécurité de l'entreprise.

En plus de la formation en sécurité, la société accorde des subventions pour les droits de scolarité et encourage la certification professionnelle. Elle offre des occasions de mentorat officielles, ainsi qu'une formation en leadership. D&D organise également des programmes d'apprentissage avec des établissements postsecondaires. M. McCourt estime que la technologie évolue si rapidement que, si les entreprises ne prennent pas un engagement à l'égard de l'apprentissage continu, leur lieu de travail finira par tirer de l'arrière.

D&D encourage la responsabilité sociale en incitant les employés à faire du bénévolat dans la collectivité. Elle offre au personnel des heures de congé rémunérées pour se consacrer au bénévolat et fait des dons de contrepartie d'un montant maximal de 500 \$. La société honore son engagement envers la collectivité et l'éducation en offrant un « camp d'été en robotique ». Le camp est l'occasion pour des employés de servir de mentors à des stagiaires de niveau secondaire, collégial et universitaire, qui sont doués en sciences et en mathématiques et qui s'intéressent aux carrières en génie, en robotique et en automatisation.

Un autre avantage servant à la fois de stratégie de recrutement et de fidélisation est le régime d'intéressement de l'entreprise. M. McCourt souhaite que le personnel profite de la réussite de son entreprise. Il croit aussi au plaisir au travail et a essayé de promouvoir un milieu qui permettrait au personnel de D&D de tirer plaisir de leur travail. Il a mis sur pied un fonds pour le divertissement pour appuyer des activités sociales telles que des loges privées au cours de matchs de hockey.

En combinant sécurité, apprentissage continu, divertissement et esprit communautaire, la société croit jeter la base qui lui permettra d'attirer la prochaine génération de travailleurs. M. McCourt souhaite que ses employés aiment travailler chez D&D et soient fiers des réalisations de l'entreprise.

D&D Automation s'est classée en 2015 parmi les meilleures PME pour lesquelles travailler au Canada.

12.2 MassExpress (camionnage)

Une pénurie de chauffeurs de camion qualifiés a forcé une entreprise de transport de Trois-Rivières, au Québec, à innover dans ses stratégies de recrutement. En 2012, MassExpress avait du mal à trouver des chauffeurs qualifiés. Selon le propriétaire de l'entreprise, les candidats éventuels ne voulaient pas effectuer de livraisons sur de longues distances, car ils souhaitaient passer leur soirée à la maison avec leur famille. De récentes recherches prédisant une pénurie de camionneurs, il s'annonçait difficile de trouver des employés fiables (Conference Board du Canada, 2013).

En 2013, MassExpress a fait parler d'elle au bulletin de nouvelles de Radio-Canada avec une stratégie de recrutement inhabituelle. Pour améliorer ses efforts de recrutement, l'entreprise de moins d'une cinquantaine d'employés a décidé de mener une campagne de publicité le long de l'autoroute 40 entre Montréal et Québec. Un panneau où figurait en grosses lettres « NOUS EMBAUCHONS CHAUFFEURS USA » a été installé en bordure de l'autoroute. Bien que cette initiative ait aidé à attirer des candidats d'autres entreprises de camionnage, elle a aussi suscité beaucoup d'intérêt de la part de nouveaux venus.



Bien que cette initiative ait aidé à attirer des candidats d'autres entreprises de camionnage, elle a aussi suscité beaucoup d'intérêt de la part de nouveaux venus.

La nouvelle stratégie de recrutement de MassExpress a aussi consisté en un engagement, de la part de l'entreprise, à améliorer les conditions de travail des chauffeurs. La souplesse était la clé. Alors que les jeunes travailleurs se faisaient plus nombreux à chercher un sain équilibre travail-vie, l'entreprise a apporté des changements dans l'administration des horaires de travail. Elle a par exemple permis aux employés qui avaient la garde partagée d'un enfant de travailler quatre jours les semaines où ils avaient l'enfant.

L'entreprise a par ailleurs abaissé l'horaire de travail moyen de 70 à 45 heures par semaine, afin de le rendre plus attirant pour les jeunes chauffeurs. Avant le changement d'horaire, un jeune chauffeur envisageait de ne faire que des livraisons au Canada sur de courtes distances, ce qui lui procurerait un meilleur équilibre travail-vie familiale. MassExpress annonce maintenant sur son site Web que les nouvelles recrues peuvent s'attendre à passer leurs fins de semaine à la maison.

MassExpress continue d'afficher des panneaux sur les autoroutes, mais la plupart des candidats éventuels viennent maintenant de son partenariat avec le *Road Transport Training Center* (RTTC). Récemment, l'entreprise a commencé à offrir des stages aux étudiants du centre. Ce partenariat l'a aidée à renouveler ses effectifs par l'embauche de bons candidats immédiatement après l'obtention de leur diplôme.

Selon le propriétaire, grâce à ces initiatives, MassExpress n'a plus de difficulté à recruter. L'âge moyen de ses employés se chiffre maintenant à 30 ans, comparativement à plus de 50 dans l'industrie.

12.3 Think Shift (publicité)



THINK.SHIFT

Think Shift est une agence de publicité établie à Winnipeg, au Manitoba, qui compte un peu moins de 60 employés à temps plein.

Le PDG David Baker établit une distinction entre la marque et la culture de Think Shift. D'après M. Baker, la façon dont les employés voient l'entreprise représente sa culture organisationnelle, tandis que la perception qu'en ont les gens de l'extérieur constitue sa marque. Il les voit comme les deux faces d'une même pièce et considère qu'il lui incombe, en tant que PDG, d'en assurer l'harmonisation.

Think Shift adopte, à l'égard de sa culture, une approche intentionnelle et s'assure que toute nouvelle recrue soit à l'aise avec cette dernière. M. Baker croit que les employés qui adhèrent aux valeurs de l'entreprise le feront savoir à ses clients, renforçant ainsi la marque.

Voir chaque nouvelle décision d'embauche comme une occasion de mettre en valeur la marque et de la renforcer aide à s'assurer que le type de personnes qui posent leur candidature à ThinkShift soit engagé dans la culture de l'entreprise et ait les mêmes valeurs.

Selon M. Baker, le recrutement consistait essentiellement, auparavant, à convaincre des employés éventuels qu'on avait des produits et services de qualité. Think Shift cherche à exprimer ce que les employés réalisent en travaillant pour elle, s'ils partagent les mêmes valeurs.

L'entreprise a créé une culture fondée sur les occasions, qui encourage une progression rapide. À mesure que l'entreprise va de l'avant, ses employés progressent également. Cette stratégie a attiré des candidats plus jeunes; l'âge moyen des employés de Think Shift est de 32 ans. En 2015, 16 employés de Think Shift ont eu une promotion. Selon M. Baker, ils sont attirés par les possibilités et l'avancement, ce qui correspond à l'image que projette l'entreprise. Cet avancement dépend de la formation. Think Shift attache une grande importance à la formation continue de l'ensemble du personnel.

L'entreprise entretient aussi des attentes élevées à l'égard de ses employés, mais leur accorde la latitude nécessaire pour structurer leur travail de façon à optimiser leur rendement et tirer le meilleur parti des possibilités s'offrant à eux dans l'entreprise. Le personnel de Think Shift peut travailler à distance et a des horaires de travail souples.

Think Shift s'est classée en 2015 parmi les meilleures PME pour lesquelles travailler au Canada, et est sur le point de continuer d'embaucher.

12.4 Velsoft (technologie de l'information)



Velsoft a ouvert ses portes en 1998 à New Glasgow, en Nouvelle-Écosse. Elle emploie actuellement 27 employés, qui l'aident à produire et à vendre des cours en ligne et des outils pédagogiques. Elle a aussi mis au point des technologies

pour convertir le programme papier en logiciel éducatif. L'entreprise a ouvert un deuxième bureau à Halifax, en partie à cause des difficultés qu'elle connaissait pour embaucher des candidats hautement qualifiés à New Glasgow. Les principaux revenus de Velsoft proviennent du marché d'exportation; l'entreprise compte actuellement plus de 10 000 clients dans plus de 160 pays.

L'entreprise utilise divers moyens de recrutement, dont la publication d'offres d'emploi en ligne sur Guichet-Emplois, Indeed, Career Beacon et Kijiji. Selon le propriétaire de Velsoft, bien que la plupart des sites génèrent un nombre important de candidats peu qualifiés au niveau d'embauche, la plupart d'entre eux ne conviennent pas à une entreprise de TI en croissance. Toutefois Kijiji, bonne source de programmeurs informatiques, fait exception à la règle pour lui.

Velsoft a employé et emploie toujours de nombreuses stratégies de recrutement. Elle offre des abonnements à des centres de conditionnement physique, verse des contributions de contrepartie aux REER, fournit un fonds de perfectionnement professionnel pour chacun de ses employés et permet à ses derniers de prendre des vacances dans une propriété appartenant à l'entreprise, en Floride. Le propriétaire est cependant d'avis que ce qui attire le plus les membres de la génération Y, c'est de sentir qu'ils font partie de quelque chose de gros qui fonctionne bien. L'entreprise fixe des objectifs de ventes pour les représentants, à titre individuel, et pour l'organisation dans son ensemble. Elle célèbre les deux. Lorsque Velsoft atteint un objectif de vente, elle donne à l'employé qui l'a atteint 10 chèques-cadeaux à distribuer aux membres du personnel qui ont apporté la plus grande contribution. Les objectifs étant atteignables, les célébrations sont fréquentes, ce qui favorise une culture de réussite et de collaboration.

Velsoft croit aussi dans l'équilibre travail-vie. Les membres du personnel sont autorisés à faire du télétravail. L'entreprise se concentre sur les résultats. Si les membres du personnel atteignent leur objectif, ils peuvent prendre congé le reste de la journée. L'entreprise montre aussi qu'elle a à cœur la vie personnelle des employés; les jours de tempête, elle ferme afin de leur permettre de rester à la maison pour prendre soin de leurs enfants d'âge scolaire.

Le siège social de l'entreprise se trouvant à New Glasgow, le propriétaire croit avoir déjà recruté la plupart des ressources humaines hautement qualifiées qui n'occupent pas déjà un emploi. Pour toute expansion au siège social de l'entreprise, il faudra attirer des candidats occupant déjà un emploi au sein d'autres entreprises locales. Velsoft a découvert que les grandes entreprises aux structures plus rigides sont les cibles les plus faciles. Elle fait valoir son style de gestion et sa vision : devenir un chef de file mondial.

Comme l'entreprise continue de prendre de l'expansion, elle a récemment établi des relations avec les universités St. Francis Xavier et Dalhousie. Selon le propriétaire, il est trop tôt pour déterminer si ces programmes de stages procureront une offre plus sûre en programmeurs dans l'avenir. Ses premières impressions sont que les stages représentent un important investissement de temps, sans garantie de dividendes; l'entreprise prend cependant les programmes au sérieux et espère qu'en les exposant à une culture de réussite et en les récompensant, les stagiaires reviendront.

13 Conclusions

Plusieurs conclusions de nature générale peuvent être tirées en observant les entreprises qui parviennent à recruter de jeunes travailleurs :

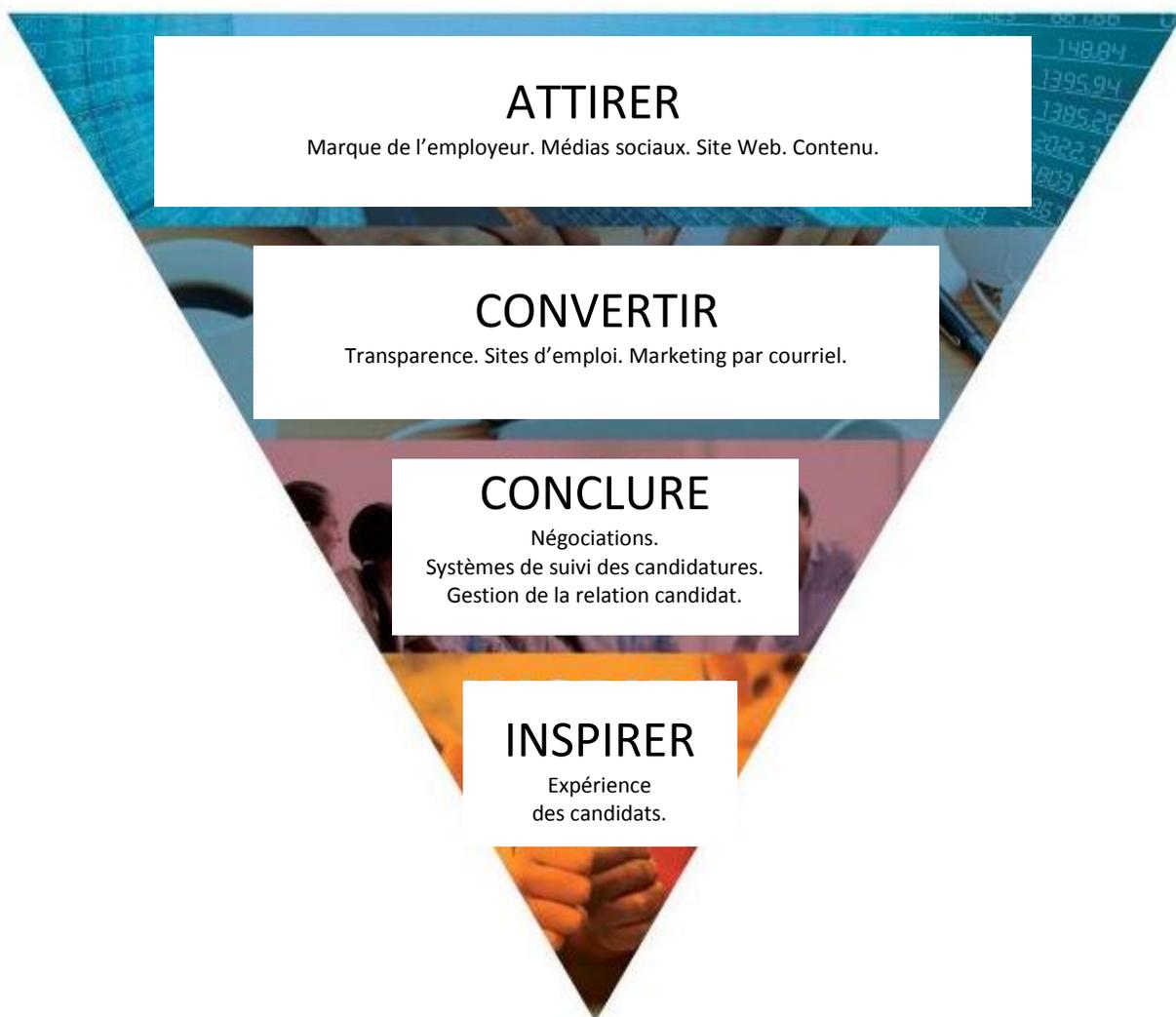
1. Il existe de nombreuses stratégies peu coûteuses qui peuvent être utilisées individuellement ou de concert avec d'autres pour attirer davantage de jeunes candidats.
2. La plupart des stratégies sont évolutives. Les petites entreprises peuvent utiliser bon nombre de celles employées par les plus grandes, mais à une échelle réduite, en fonction de leur budget et du temps qu'elles ont à y consacrer.
3. Les petits employeurs doivent découvrir quelles sont les motivations des jeunes travailleurs. Tout comme il est important de comprendre le marché pour leurs produits, les meilleurs employeurs du Canada comprennent le marché pour leurs employés. Toutes les générations de travailleurs ont des motivations différentes. Les employeurs du Canada atlantique peuvent attirer les meilleurs candidats de la génération Y et les plus brillants en faisant appel à ce qui motive les membres de ce groupe.
4. Les employeurs doivent comprendre la façon dont les jeunes travailleurs voient leur entreprise. Le ton, l'imagerie et le contenu du site Web d'une entreprise ou sa présence sur les médias sociaux reflètent ses valeurs, et dissuaderont les candidats qui sentent que ces dernières ne cadrent pas avec les leurs. Les petits employeurs du Canada atlantique devraient étudier ce que dit leur marque par rapport au type d'employés qu'ils aimeraient attirer et pallier les lacunes.
5. Les employeurs devraient envisager le recrutement continu. À mesure que le personnel d'expérience prend sa retraite, ils devront attirer des travailleurs plus jeunes et faire en sorte que ces derniers demeurent en poste. N'entreprendre la recherche qu'après que le besoin s'est manifesté mènera probablement à des décisions d'embauche précipitées et donc peu judicieuses. Les employeurs du Canada atlantique devraient toujours être à la recherche d'employés qualifiés. Ils devraient idéalement établir des relations avec ces derniers avant même d'avoir besoin d'eux. Les employeurs devraient tenir une liste de candidats qu'ils aimeraient embaucher et entretenir avec eux des contacts périodiques.
6. Lorsqu'ils recrutent des employés, les employeurs devraient utiliser différentes approches. Certaines stratégies de recrutement conviennent mieux aux postes hautement qualifiés et d'autres, aux postes de premier échelon. Par exemple, le recours à LinkedIn semble plus efficace pour recruter des candidats hautement qualifiés, et Guichet-Emplois du gouvernement fédéral, pour pourvoir des postes de premier échelon (Malatest, 2016).
7. Les employeurs devraient exiger des qualifications correspondant aux aptitudes professionnelles requises. En exigeant des grades postsecondaires pour des postes de premier échelon ou non spécialisés, ils éliminent des candidats idéaux et pourraient en fait accroître les attentes salariales à l'égard du poste.
8. Les employeurs devraient envisager un suivi des candidats. Bien que les logiciels de suivi des candidatures soient habituellement utilisés par les grands employeurs, il n'est pas nécessaire de disposer de mesures sophistiquées. Les employeurs devraient savoir quels mécanismes ils ont utilisés pour promouvoir ou afficher un poste, quels en ont été les coûts, combien de temps il a fallu, combien de candidatures ont été reçues, combien de personnes ont été convoquées à une entrevue, combien de candidats ont été embauchés et quel a été le coût par personne embauchée. Les données pourraient être consignées par le personnel de bureau sur une feuille

de calcul et être surveillées au fil du temps. L'efficacité et l'efficiency du processus de recrutement s'en trouveraient ainsi accrues.

14 Une approche plus ciblée du recrutement et de la fidélisation

Divers experts en RH ont recours à des entonnoirs de recrutement semblables à celui qui est illustré à la figure 2. Un tel entonnoir montre les étapes que franchissent les entreprises et les candidats jusqu'à l'intégration réussie d'un nouvel employé à la dotation d'un poste. Il s'agit d'un rappel visuel qu'il existe des paramètres pouvant être appliqués au processus de recrutement qui permettront aux employeurs, grands et petits, d'améliorer leur recrutement futur.

Figure 2
Exemple d'entonnoir de recrutement



Source : Malatest, 2016; images d'arrière-plan achetées sur iStock.

ATTIRER : Internet a changé la façon dont les candidats cherchent des emplois et, à l'ère de la recherche sur Google, l'image de marque de l'employeur est plus importante que jamais. Avant de commencer à remplir des demandes d'emploi, de nombreux candidats

étudieront les possibilités s'offrant à eux. Les efforts de promotion doivent cadrer avec les efforts de recrutement. Le contenu de tous les outils (p. ex. site Web, médias sociaux) doit être à jour et pertinent en tout temps.

CONVERTIR : Les candidats qui recherchent activement un emploi s'adresseront à leurs amis et aux membres de leur famille, consulteront les sites d'emplois et utiliseront les médias sociaux. Au moment d'afficher un poste, présentez clairement le poste à pourvoir, les attentes, les objectifs, le personnel de l'entreprise et les valeurs de cette dernière. De nombreuses entreprises ont institutionnalisé leur culture organisationnelle et créé un code culturel officiel. Ce code décrit ce que les employés actuels aiment de leur travail et ce qu'il faut pour réussir. Les employés éventuels sont ainsi en mesure de déterminer ce qui ferait d'une personne un candidat idéal. Envisagez de tenir une page « Carrières » bien visible sur le site Web de l'entreprise. Le site devrait permettre aux candidats de chercher des emplois à temps plein et à temps partiel, et d'en apprendre davantage sur l'entreprise. Des liens vers des vidéos d'employés du type « une journée dans la vie de » peuvent être utilisés (montrant par exemple à quoi ressemble le travail d'équipe, dans quelle mesure le travail est autonome et fait appel à la créativité ou comment les employés contribuent à la réussite globale de l'organisation).

CONCLURE : Pour de nombreux employeurs, l'entrevue en personne constitue la dernière étape avant de prendre une décision d'embauche. Bon nombre d'entreprises ont adapté cette pratique et incluent maintenant davantage d'employés dans le processus. Le personnel déjà en poste sait ce qu'il faut pour réussir au sein de son entreprise. Les employés des différents services pourraient ne pas être qualifiés pour mener des entrevues complètes, mais ils possèdent une connaissance de la culture organisationnelle qui les aidera à déterminer quel candidat cadrerait le mieux avec elle. Beaucoup de grandes entreprises utilisent des systèmes de suivi des candidatures qui leur permettent de suivre les candidats à partir du premier contact à l'embauche. Cela implique souvent l'achat d'un logiciel. Si l'entreprise possède les fonds nécessaires pour ce genre de logiciel, cela peut être un bon investissement, qui n'est pas indispensable cependant. L'information en question peut être consignée dans Excel, ce qui permettra aussi aux employeurs de la garder à portée de main pour les personnes qui ne seraient pas embauchées à ce moment-là. Dans l'acquisition de talents, un système de gestion de la relation candidat (CRM) aidera à trouver, à établir et à maintenir des relations avec des candidats éventuels que vous pourriez souhaiter embaucher, maintenant ou dans le futur.

INSPIRER : Améliorez la fidélisation par une main-d'œuvre engagée. Les employés engagés peuvent être encouragés à en recruter d'autres, et le processus au complet reprend de plus belle.

15 Résumé des stratégies peu coûteuses

La recherche procure peu à peu un meilleur aperçu de ce qui motive les membres de la génération Y. Dans *The Truth About Millennials*, les chercheurs de Capstrat recommandent les stratégies de recrutement suivantes (Albritton, 2011) :

- « Au cours du recrutement, parlez de votre entreprise (avantages sociaux, culture et environnement) en fonction de l'équilibre travail-vie.
- Présentez et célébrez la vie des employés hors de travail dans les campagnes de recrutement et les communications internes.
- Élaborez, pour les employés, une image de marque reflétant le grand but de votre entreprise.
- Reconnaissez les efforts de bénévolat des employés dans les documents de recrutement et les communications internes [traduction libre]. »

Les petits employeurs du Canada atlantique peuvent mettre en œuvre des stratégies qui amélioreront leur capacité à trouver les ressources humaines nécessaires pour répondre à leurs besoins, à communiquer avec celles-ci, à les attirer et à les fidéliser. Il n'existe pas d'approche universelle qui fonctionnera pour tous les employeurs. Le tableau 3 présente un menu « à la carte » des approches utilisées par de petits employeurs. Le niveau de compétence est particulièrement important dans la détermination des stratégies gratuites/à faible coût à adopter parmi les suivantes.

Tableau 3

Stratégies et mesures recommandées pour les entreprises de 50 employés ou moins

Niveau de compétence	Stratégie/Mesure	Description	Durée	Coût
Tous	Réseautage	Recrutement continu. Toujours demeurer à l'affût de bons candidats potentiels. Accepter les curriculum vitae et demeurer en contact avec ses candidats préférés, de sorte que des relations puissent être établies et mises à profit lorsque les employeurs seront prêts à embaucher.	Très courte, mais en continu	Aucun
Tous	Réseautage	Les employeurs devraient former leurs réseaux internes. On peut faire en sorte que les employés actuels sentent qu'ils jouent un rôle dans la croissance de l'entreprise en sollicitant leurs commentaires par rapport aux décisions touchant les ressources humaines. Les interroger relativement à leur utilisation des médias sociaux et aux sites Web de recherche d'emploi qu'ils utilisent. Faire la distinction entre les employés peu, moyennement et hautement qualifiés.	Très courte, mais en continu	Aucun
Faible	Réseautage	Utiliser les sites Web d'affichage des emplois du gouvernement. Les employeurs devraient disposer, avant l'affichage, d'une description de poste assez détaillée.	Très courte	Aucun

Niveau de compétence	Stratégie/Mesure	Description	Durée	Coût
Élevé	Réseautage	Utiliser les médias sociaux tels que Career Beacon, Indeed, LinkedIn. Les employeurs devraient disposer, avant l'affichage, d'une description de poste assez détaillée.	Moyenne ~1 heure par poste affiché	Paiement au clic ou tarif forfaitaire Le coût peut être maintenu en dessous de 400 \$.
Faible	Réseautage	Primes de recommandation : Rémunération si le candidat recommandé demeure en poste pour un certain temps (généralement 3 mois).	Très courte	Déterminé par l'employeur Le coût peut être maintenu en dessous de 100 \$.
Élevé	Réseautage	Primes de recommandation : Rémunération si le candidat recommandé demeure en poste pour un certain temps (généralement 3 mois).	Très courte	Déterminé par l'employeur Le coût peut être maintenu en dessous de 500 \$.
Élevé	Réseautage	Établir des filières pour les carrières avec des établissements postsecondaires, ce qui pourrait comprendre des placements coopératifs ou des stages. Grâce à ces placements, les employeurs peuvent observer le personnel futur et en assurer le perfectionnement.	Substantielle Supervision et évaluation	Salaire horaire
Tous	Réseautage	Recrutement dans les campus/salons de l'emploi : Pour les postes hautement qualifiés, les salons de l'emploi sont plus efficaces lorsqu'ils sont axés sur une industrie en particulier. Autrement, ils ont tendance à profiter aux employeurs cherchant à pourvoir des postes de premier échelon.	Moyenne Préparation, participation et suivi	De 250 \$ à 1 000 \$
Tous	Atmosphère au travail	Code vestimentaire décontracté : Cette stratégie ne fonctionne pas pour tous les postes; cependant, s'il n'est pas nécessaire d'adopter une tenue professionnelle, elle peut aider à rendre les petits lieux de travail moins formels. Les entreprises qui choisissent cette option devraient avoir une politique établissant la tenue qu'elles jugent acceptable et les circonstances.	S. O.	S. O.
Tous	Atmosphère au travail	Collations et boissons santé.	Très courte, mais en continu	De 500 à 1 000 \$ par an

Niveau de compétence	Stratégie/Mesure	Description	Durée	Coût
Tous	Atmosphère au travail	Pièce permettant de se retirer en privé : Son utilisation périodique permet de répondre aux besoins personnels des employés. Il n'est pas nécessaire qu'une pièce soit spécialement désignée à cet effet.	S. O.	S. O.
Tous	Atmosphère au travail	Autoriser les chiens au travail démontre une certaine souplesse à l'égard de leurs propriétaires, qui représentent 32 % de la population. Il faut prendre en compte les allergies des employés et des clients, ainsi que les règlements pertinents (p. ex. la manipulation des aliments).	S. O.	S. O.
Tous	Atmosphère au travail	Activités sociales : Ces dernières peuvent aider à promouvoir le travail d'équipe. La plupart des employeurs en organisent de façon périodique, souvent concernant les réalisations de l'entreprise (p. ex. nouveau contrat, étapes importantes dans les ventes).	Très courte	À échelle variable Le coût peut être maintenu en dessous de 200 \$ par activité.
Tous	Atmosphère au travail	Supports à vélos au travail : Ceux-ci peuvent refléter un engagement à l'égard de l'environnement et de la condition physique des employés.	Très courte	Coût ponctuel. Peut être maintenu en dessous de 500 \$
Tous	Équilibre travail-vie	Télétravail : En fonction du poste et de la culture organisationnelle, il peut s'agir d'une stratégie très attrayante, particulièrement pour le personnel qui met plus de 30 minutes pour se rendre au travail.	S. O.	S. O.
Tous	Équilibre travail-vie	Horaire souple : En fonction du poste et de la culture organisationnelle. Autoriser les employés à travailler moins de jours, mais plus d'heures par jour.	S. O.	S. O.
Tous	Équilibre travail-vie	Horaire d'été : Pourrait être mis en œuvre sous forme de politique permettant de terminer sa journée plus tôt les vendredis en juillet et en août.	S. O.	Perte de productivité de 10 % pendant 8 semaines
Tous	Reconnaissance des employés	Reconnaissance des étapes importantes franchies par les employés (p. ex. 10 ^e année anniversaire) et des objectifs organisationnels atteints : Plus efficace si la reconnaissance est périodique (mensuelle, trimestrielle). Peut prendre différentes formes (p. ex. chèques-cadeaux, dîner de pizza).	Très courte	À échelle variable Le coût peut être maintenu en dessous de 200 \$ par activité.

Niveau de compétence	Stratégie/Mesure	Description	Durée	Coût
Faible	Perfectionnement des compétences	Programme de mentorat : Ces programmes influent positivement tant sur le recrutement que sur la fidélisation. Ils sont très rassurants pour les nouveaux employés et garantissent une meilleure intégration.	Moyenne Planification et évaluation	Perte de productivité minimale du mentor
Tous	Soutien communautaire	Congés pour faire du bénévolat : Offrir aux employés de 1 à 5 jours de congé (non rémunérés) pour faire du bénévolat peut aider à démontrer les valeurs d'une petite entreprise, ce qui pourrait par la suite attirer des candidats possédant les mêmes valeurs.	S. O.	S. O.

16 Bibliographie

- ALBERTA WORKS. 2013. *Calgary and Area Labour Market Report: Youth Recruitment and Retention Strategies*, Calgary, Alberta Works.
- ALBRITTON, K. 2011. « The Truth About Millennials », *Capstrat* (en ligne) (consulté le 11 mars 2016). Dans Internet : <https://www.capstrat.com/elements/downloads/files/millennials-work.pdf>
- ANDRUSS, P. 2012, 27 juin. « How to Attract - And Retain - Staff When You Can't Pay Big Bucks », *Entrepreneur* (en ligne) (consulté le 11 mars 2016). Dans Internet : <http://www.entrepreneur.com/article/223516>
- AON HEWITT. 2016. *Developing Canada's future workforce: a survey of large private-sector employers*, s.l., Conseil canadien des affaires.
- BERNARD, A. 2015. *L'activité des jeunes sur le marché du travail : 2008 à 2014*, Ottawa, Statistique Canada.
- BRAZEN. 2016. *The Power Shift: How to Attract and Engage Top Talent in a Candidate-Driven Market* (en ligne) (consulté le 11 mars 2016). Dans Internet : <http://www.brazen.com/resource-center/>
- CBC NEWS. 2016, 11 mars. « Jobless rate near 3-year high, as Canada loses 2,300 jobs in February », *CBC News: Business* (en ligne) (consulté le 13 mars 2016). Dans Internet : <http://www.cbc.ca/news/business/february-jobs-advancer-1.3485603>
- CENIZA-LEVINE, C. 2014, décembre. « How Recruiters Are Using Social Media—and What It Means for You », *Money* (en ligne) (consulté le 13 mars 2016). Dans Internet : <http://time.com/money/3614301/recruiters-social-media-job-search/>
- LE CONFERENCE BOARD DU CANADA. 2013, février. *Understanding the Truck Driver Supply and Demand Gap and its Implication for the Canadian Economy* (en ligne), Ottawa, Le Conference Board du Canada (consulté en mars 2016). Dans Internet : <http://www.drivershortage.ca/wp-content/uploads/2013/03/Understanding-the-Truck-Driver-Supply-and-Demand-Gap1.pdf>
- CONSEIL DES RESSOURCES HUMAINES DE L'INDUSTRIE MINIÈRE. 2008. *Mining for Diversity: Innovative Attraction, Recruitment and Retention Practices in the Mining Industry*.
- DELOITTE. 2015. *The Skills Gap in U.S. Manufacturing: 2015 and Beyond*, s.l., Manufacturing Institute.
- DELOITTE. 2016. *The 2016 Deloitte Millennial Survey: Winning over the next generation of leaders*.
- GAGER, S. 2016. *Global Recruiting Trends 2016*, s.l., LinkedIn Talent Solutions.
- GILBERT, J. 2011. « The Millennials: A new generation of employees, a new set of engagement policies », *Ivey Business Journal*.
- GLOBALWORKPLACEANALYTICS. 2016, janvier. « Latest Telecommuting Statistics », *Global Workplace Analytics* (en ligne) (consulté le 11 mars 2016). Dans Internet : <http://globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics>
- GOUVERNEMENT DE LA NOUVELLE-ÉCOSSE. 2015. « Labour Market Forecast », *Labour Market Outlook* (en ligne) (consulté le 12 mars 2016). Dans Internet : <https://careers.novascotia.ca/labour-market-outlook>

- GOUVERNEMENT DE TERRE-NEUVE-ET-LABRADOR. 2015. « Labour Market Outlook 2025 », *Department of Advanced Education, Skills and Labour* (en ligne). Dans Internet : http://www.aes.gov.nl.ca/publications/pdf/labour_market_outlook2025.pdf
- GOUVERNEMENT DU CANADA. 2014. « Stratégie emploi jeunesse », *Plan d'action économique du Canada* (en ligne) (consulté le 12 mars 2016). Dans Internet : <http://web.archive.org/web/20130508215604/http://www.actionplan.gc.ca/fr/initiative/strategie-emploi-jeunesse>
- HASSANALI, S. S. 2014. *African Canadian and Aboriginal Law Student Mentorship Programme: Mentor Handbook*, Halifax, Nova Scotia Barristers' Society.
- HEMMADI, M. 2014, 24 juin. « 70% of millennial workers would rather telecommute than come to the office », *Canadian Business Magazine* (consulté le 11 mars 2016). Dans Internet : <http://www.canadianbusiness.com/business-strategy/millennials-prefer-telecommuting/>
- Guichet-Emplois* (en ligne), s.d. (consulté le 10 mars 2016). Dans Internet : <http://www.guichetemplois.gc.ca/jobseekers.do?lang = fra>
- LANGLOIS, M. 2012. *Médias sociaux et recherche d'emploi chez les jeunes travailleurs canadiens : bilan des initiatives gouvernementales*, Ottawa, Bibliothèque du Parlement.
- MALATEST. 2009. *Pan-Canadian Study of Career Development Practices in K-12 Public Schools*, s.l., Fondation canadienne des bourses d'études du millénaire.
- MALATEST. 2016. *Learning and Labour Market Information*. Document inédit.
- MALATEST, R. 2016. *Profil des camionneurs portuaires au Canada atlantique*, Halifax, Table sur les compétences de la Porte d'entrée de l'Asie-Pacifique.
- MATTA, V. 2014, 16 novembre. « 3 Benefits of Continuous Recruiting », *Huffington Post* (en ligne) (consulté le 12 mars 2016). Dans Internet : http://www.huffingtonpost.com/val-matta/3-benefits-of-continuous-_b_6160936.html
- ONTARIO TOURISM EDUCATION COUNCIL. 2012. *Ontario Tourism Workforce Development Strategy 2012-2017*.
- RECHERCHE ÉCONOMIQUE RBC. 2016, mars. « Prévisions détaillées », *Perspectives provinciales* (en ligne), s.l., Recherche économique RBC (consulté le 12 mars 2016). Dans Internet : <http://www.rbc.com/economie/economic-reports/pdf/provincial-forecasts/prov-fmar2016.pdf>
- STATISTIQUE CANADA. 2012. « Nombre de migrants interprovinciaux au Canada », *Migrations : interprovinciales, 2011-2012* (en ligne) (consulté en avril 2016). Dans Internet : <http://www.statcan.gc.ca/pub/91-209-x/2014001/article/14012-fra.htm#a2>
- STATISTIQUE CANADA. 2012. *Tableau 102-4505 Naissances et indice synthétique de fécondité, par province et territoire (Fécondité)* (tableau), CANSIM (base de données), Statistique Canada.
- STATISTIQUE CANADA. 2014. *Tableau 282-0005 Enquête sur la population active (EPA), estimations pour les étudiants à temps plein et à temps partiel durant les mois d'étude* (tableau), CANSIM (base de données), Statistique Canada.
- VAN HORNE INSTITUTE. 2015. *Attracting Youth to a Sustainable Supply Chain Workforce: A Pilot Project*.

ZIZYS, T. 2014. *Study of Demand-led Strategies: Engaging Employers to Improve Employment Outcomes for BC Youth*, s.l., BC Centre for Employment Excellence.



Nous EMBAUCHONS



Petites entreprises étudiées

Akufen
Arcurve
Big Viking Games
Capture Higher Ed
Clearpath Robotics
Crelogix
EF Voyages Culturels
Eloquest Healthcare
Infusion
JOEY Restaurant Group
MassExpress
Metabiota
Northstar Recycling
Percy Miller
R. F. Binnie & Associates
Retrofit
SoCore Energy
Think Shift Advertising Inc.
TrueWealth LLC
Velsoft
Zumasys

Moyennes et grandes entreprises étudiées

Accenture
ACL Services Ltd
Adlib Software
Advanced Chemical Transport
Agrium
ASDR Solutions
Big Rock Brewery Limited Partnership
British Columbia Automobile Association
Capgemini Canada
Coalision
Connect Hearing
Corus Entertainment
D2L
Deltaware Systems Inc.
Dentons Canada
Five Stones Research Corporation
Groupe Charbonneau
Groupe Dynamite
Hard Rock Cafe
Jardin de Ville
Jazz Aviation S.E.C.
L'Ipse
NTT Data
Nuance Communication
Sid Lee
Tata Consultancy Services Canada
Tetra Tech EBA
YMCA du Grand Toronto



Nous EMBAUCHONS



18 Annexe B – Lettre de présentation de la séance de validation [traduction libre]



Le 8 mars 2016

Au nom du Partenariat pour la main-d'œuvre de l'Atlantique (PMOA), le Groupe d'action en développement de carrière du Nouveau-Brunswick (GADCNB) a commandé une étude sur les pratiques exemplaires de recrutement des jeunes au Canada atlantique, pour pallier les principales lacunes sur le marché de l'emploi dans la région.

Nous avons retenu les services de R.A. Malatest & Associates pour étudier les stratégies de recrutement et de fidélisation efficaces employées par des entreprises de renom au Canada, aux États-Unis et ailleurs dans le monde. Nous aimerions solliciter votre aide pour valider lesquelles de ces pratiques fonctionnent le mieux dans votre secteur, dans le contexte économique du Canada atlantique.

Les chercheurs de Malatest prévoient organiser une téléconférence qui durera environ une heure. Cette dernière réunira quatre chefs de file de l'industrie de notre région. La participation est facultative. Si vous consentez à participer, vous recevrez une indemnité de 250 \$.

Vos commentaires demeureront anonymes, et votre nom ne figurera dans aucun rapport. Nous espérons pouvoir compter sur vous pour mettre à profit vos connaissances et aider les entreprises de la région à optimiser leurs stratégies relatives au marché du travail.

Pour toute question au sujet de cette étude, veuillez communiquer avec :

GADCNB
Administratrice
Alene Holmes
nbcdag-gadcnb@rogers.com
506-446-9159

PMOA
Directrice de projet
Diane Hawkins
diane.hawkins@gnb.ca
506-470-3072



Nous EMBAUCHONS



19 Annexe C – Présentation PowerPoint de la séance de validation

STRATÉGIES DE RECRUTEMENT DES JEUNES

Séance de validation avec l'industrie

Contexte

- Nous vivons une importante transformation démographique.
- Les entreprises ont de la difficulté à trouver de jeunes candidats.
- Les jeunes ont de la difficulté à acquérir de l'expérience dans des postes au niveau d'embauche.
- Discussion sur les pratiques efficaces pour attirer les jeunes – les pratiques qui donnent des résultats dans votre industrie.



Pratiques de recrutement actuelles

Pensez à votre entreprise/industrie

- Est-il difficile d'attirer de jeunes travailleurs?
- Où trouvez-vous des candidats qualifiés à l'heure actuelle?
- Est-ce que cela a changé au cours des cinq dernières années?

Les méthodes qui fonctionnent

- Quelles sont les pratiques de recrutement les plus efficaces?
- Quelles sont les pratiques les plus novatrices?
- Le recrutement est-il un processus permanent au sein de votre organisation?
- Connaissez-vous des stratégies utilisées dans d'autres secteurs ou provinces ou territoires que vous aimeriez essayer?



Considérez les stratégies
suivantes

Réseautage



- Relations avec les établissements d'enseignement postsecondaire
 - Stages/placements coop
 - Salons de l'emploi
 - Médias sociaux pour atteindre les candidats éventuels
 - Bouche à oreille/prime de présentation
-

- Ces approches sont-elles efficaces dans votre domaine?
- Quelles autres stratégies recommanderiez-vous?

Caractéristiques et climat du milieu de travail

- Promotion d'une culture de bonne condition physique (p. ex. collations santé)
- Supports à vélos sur les lieux
- Tenue de ville décontractée
- Promotion de la collaboration au moyen d'activités sociales
- Utilisation d'une salle privée pour les mères qui allaitent ou les pratiques religieuses

□ Ces approches sont-elles efficaces?

□ Quelles autres caractéristiques du milieu de travail avez-vous observées dans votre domaine?

Avantages financiers



- Prime de présentation
 - Cotisations à un REER
 - Programmes de soins de santé gratuits ou subventionnés
 - Abonnement à un centre de conditionnement physique
 - Programme de gestion du poids
-
- Ces avantages sont-ils efficaces dans votre domaine?
 - Quels autres types d'avantages financiers avez-vous observés?

Avantages familiaux

- ▣ Supplément de salaire au cours d'un congé parental
 - ▣ Appui aux programmes familiaux :
 - Services de garde d'enfants
 - Soins aux aînés
-
- ▣ Ces approches sont-elles efficaces dans votre domaine?
 - ▣ Quels autres avantages sont attrayants pour les familles?

Équilibre travail-vie personnelle



- Horaire de travail flexible
 - Télétravail
 - Accumulation de jours de congé
 - Plus de vacances après la première année
 - Heures réduites durant l'été
-
- Ces initiatives de recrutement sont-elles efficaces dans votre domaine?
 - Quelles autres initiatives seraient attrayantes pour les jeunes travailleurs?

Programmes de reconnaissance des employés

- Argent comptant et prix pour un rendement exceptionnel/la réalisation d'un jalon
 - Dîner avec le président
 - Souper pour deux
 - Laissez-passer pour un film/un événement sportif/une activité culturelle
-
- Ces programmes sont-ils efficaces?
 - Par quels autres moyens pouvez-vous reconnaître le bon rendement d'un employé?

Perfectionnement des compétences

- Subventions pour droits de scolarité
 - Plan de mentorat officiel
 - Programmes de formation ou de planification de carrière à l'interne
 - Plans de rotation d'emploi (exposer les nouveaux employés à divers emplois)
 - Prime à l'obtention d'un titre de compétences
-
- Ces approches sont-elles efficaces dans votre domaine?
 - Par quels autres moyens pouvez-vous perfectionner les compétences de vos employés?

Appui communautaire



- Don à une œuvre de bienfaisance équivalent à celui de l'employé
 - Congé payé pour le travail de bienfaisance
 - Don en argent de l'employeur qui correspond au travail de bienfaisance non payé accompli par l'employé
 - Activités de sensibilisation dans les écoles secondaires (présentation de carrières)
-
- Ces initiatives de recrutement sont-elles efficaces?
 - Par quels autres moyens les employeurs peuvent-ils montrer leur soutien communautaire?

Quelle approche votre industrie serait-elle plus susceptible d'adopter?

- Pour attirer les jeunes
 - Pour accroître la diversité dans le milieu de travail
 - Immigrants
 - Personnes handicapées
 - Minorités visibles
 - Autochtones
1. Réseautage
 2. Espace de travail/Climat
 3. Avantages financiers
 4. Avantages familiaux
 5. Équilibre travail-vie personnelle
 6. Reconnaissance
 7. Perfectionnement des compétences
 8. Collectivité

MERCI DE VOTRE TEMPS!

Animateur : Rob Assels

r.assels@malatest.com 1-877-782-4816

