

**Le Conference
Board du Canada**

En partenariat avec le



Les CSE en milieu de travail

Ce qu'en disent les employeurs canadiens

Exposé des enjeux | 13 juin 2024

Table des matières

4

Principales conclusions et recommandations

5

**Des compétences non techniques difficiles
à trouver**

6

Les CSE sont essentielles à la réussite au travail

8

L'avenir du travail définit les besoins en CSE

9

**Les employeurs dans le doute sur la manière
d'intégrer les CSE au recrutement**

10

Besoin de stratégies d'évaluation innovatrices

12

Recommandations

14

**Annexe A
Méthodologie**

17

**Annexe B
Bibliographie**



Centre des **Compétences futures**

Le Centre des Compétences futures (FSC-CCF) est un centre de recherche et de collaboration d'avant-garde qui se consacre à préparer les Canadiens à réussir sur le marché du travail. Nous pensons que les Canadiens devraient avoir confiance dans leurs compétences pour réussir sur un marché en constante évolution. La communauté pancanadienne que nous formons collabore afin de repérer, d'éprouver et de mesurer rigoureusement des approches novatrices en matière d'évaluation et d'acquisition des compétences dont les Canadiens ont besoin pour réussir dans les jours et les années à venir, pour ensuite partager ces approches.

Le Centre des Compétences futures a été fondé par un consortium dont les membres sont l'Université Métropolitaine de Toronto, Blueprint ADE et le Conference Board du Canada.

Si vous souhaitez en savoir plus sur ce rapport et sur d'autres études sur les compétences réalisées par le FSC-CCF, allez à fsc-ccf.ca ou contactez-nous à info@fsc-ccf.ca.

fsc-ccf.ca

En partenariat
avec :



**Le Conference
Board du Canada**

Blueprint

Financé par le programme
des Compétences futures du
gouvernement du Canada.

Canada 

Principales conclusions

- La demande de compétences sociales et émotionnelles (CSE) est élevée et en expansion partout au Canada. Les cinq CSE que les employeurs disent rechercher le plus sont l'aptitude à communiquer, l'empathie, la collaboration, la capacité d'écoute et l'intelligence émotionnelle.
- L'intelligence artificielle, le télétravail et l'attention accrue accordée à la santé mentale en milieu de travail définissent les types de CSE prisées par les employeurs et les contextes dans lesquels les travailleurs utilisent ces compétences.
- Les employeurs, en particulier les petites entreprises, ont besoin de définitions plus claires des CSE et des aptitudes connexes.
- Bien des employeurs cherchent de nouvelles façons d'évaluer les CSE durant les entretiens d'embauche, mais la plupart n'emploient pas des méthodes de recrutement innovantes.
- De nombreux employeurs sont conscients que différents facteurs, notamment le genre, les antécédents culturels et la neurodiversité, influent sur la manière dont les candidats démontrent leurs CSE, mais ils ont besoin d'aide pour tenir compte de ces différences dans leurs pratiques de recrutement et d'embauche.

Recommandations

Les employeurs qui souhaitent parvenir à une meilleure intégration des CSE dans le recrutement peuvent mettre en œuvre les pratiques suivantes :

- Attirer des candidats dont les compétences sont en demande en adoptant, aux fins du recrutement, des définitions et des critères d'évaluation des CSE qui sont clairs.
- Cibler les personnes talentueuses qui possèdent l'ensemble de compétences requis pour réussir au travail en assurant l'adéquation des offres d'emploi avec les compétences recherchées.
- Évaluer les CSE des candidats durant les entretiens au moyen de techniques d'évaluation fondées sur les compétences comme les jeux de rôles et la simulation de tâches professionnelles, au lieu de poser uniquement des questions axées sur le comportement.
- Éviter les préjugés dans l'évaluation des CSE en privilégiant les entretiens structurés, en définissant à l'avance les critères d'évaluation, en formant les gestionnaires responsables de l'embauche aux différentes manières d'exprimer les CSE, en offrant diverses modalités de participation aux entretiens et(ou) en communiquant les questions d'entretien à l'avance.



Des compétences non techniques difficiles à trouver

Les compétences sociales et émotionnelles (CSE) – qu'on appelle aussi les compétences non techniques, relationnelles ou humaines – revêtent une importance grandissante pour l'avenir du travail¹. Quels types de CSE les employeurs recherchent-ils? Comment évaluent-ils ces compétences? À quelles difficultés font face les employeurs qui souhaitent recruter des personnes ayant de solides CSE?

Dans le cadre de ce projet, nous avons voulu approfondir le point de vue des employeurs. Pour ce faire, nous avons interrogé plus de 70 spécialistes en ressources humaines de partout au pays qui travaillent dans des organisations fondées sur le savoir de toute taille, réparties dans 14 secteurs d'activité distincts. L'annexe A renferme de plus amples détails sur notre méthode.

Nous avons constaté que les employeurs, dans ces organisations du savoir, accordent une très haute importance aux CSE. Ils recherchent des personnes qui possèdent de très bonnes aptitudes à écouter et à communiquer, ont le sens de la collaboration, sont capables d'empathie et sont émotionnellement intelligentes. Or, ils ont de la difficulté à recruter efficacement des employés dotés de solides CSE. Souvent, ils n'ont pas de définitions claires des CSE et des aptitudes connexes, et cherchent des méthodes d'évaluation des CSE qui sont plus innovatrices et plus inclusives.

¹ Giammarco, Higham et McKean, *Les compétences professionnelles de demain exigeront des compétences sociales et émotionnelles : Le point sur l'évolution des besoins en compétences au 21^e siècle*; Le Conference Board du Canada, *Les compétences sociales et émotionnelles sont au cœur des préoccupations au Canada*.

Les CSE sont essentielles à la réussite au travail

Pour les employeurs, l'importance des CSE en milieu de travail ne fait aucun doute. Presque tous ceux que nous avons interrogés nous ont dit que les CSE sont tout aussi, sinon plus importantes que les compétences techniques pour réussir dans leur organisation. L'analyse de données provenant d'offres d'emploi axées sur le savoir montre aussi que la demande de CSE à l'embauche a augmenté partout au pays (voir le graphique 1). Voir notre [rapport de données](#) pour une analyse des CSE dans les offres d'emploi axées sur le savoir au Canada. Nos conclusions s'ajoutent à un corpus de recherche grandissant qui souligne l'importance des CSE pour l'avenir du travail².

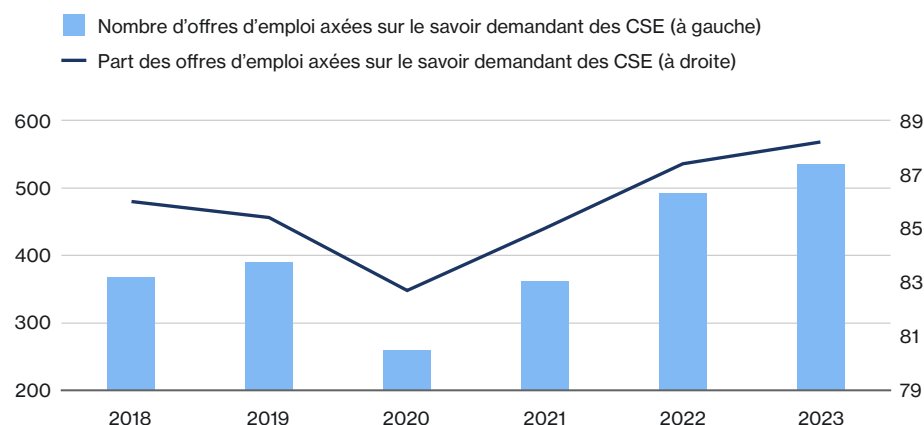
« Les gens ne se font pas congédier pour un manque de compétence technique [...] qui s'enseigne la plupart du temps. Les gens perdent leur emploi parce qu'ils n'arrivent pas à s'entendre avec leurs collègues. Ils n'arrivent pas à communiquer. Donc, les CSE ne sont pas juste quelque chose qu'il est souhaitable d'avoir. »

Le fait de posséder des CSE est prisé par les employeurs que nous avons interrogés, car ils estiment que ces compétences sont plus difficiles à développer en milieu de travail que les compétences techniques. Ils ont cité différentes plateformes, notamment LinkedIn Learning, YouTube et Microsoft Learn, où les employés peuvent perfectionner leurs compétences techniques assez facilement et rapidement.

Bien que les CSE soient des compétences qui s'enseignent³, leur développement, au dire des employeurs, est plus ardu et prend plus de temps, et peut nécessiter un accompagnement et un mentorat continu. C'est ce qui, du point de vue d'un employeur, les rend plus difficiles à développer en milieu de travail que les compétences techniques.

Graphique 1

La demande de CSE à l'embauche est en hausse au Canada
(nombre d'offres d'emploi, en milliers; part des offres d'emploi, en pourcentage)



Sources : Le Conference Board du Canada; Vicinity Jobs.

- ² Emploi et Développement social Canada, *Compétences pour réussir*; Macpherson et Rizk, *Compétences essentielles pour apprendre et travailler : Points de vue des responsables de l'éducation et de l'emploi au Canada*; LinkedIn Talent Solutions, *Global Talent Trends: The Four Trends Transforming Your Workplace*; Muñiz, « Muddy Sensemaking »; Giammarco, Higham et McKean, *Les compétences professionnelles de demain exigeront des compétences sociales et émotionnelles : Le point sur l'évolution des besoins en compétences au 21^e siècle*; Gorea et Fadila, *Miser sur ses forces*; Sánchez Puerta, Valerio et Bernal, *Taking Stock of Programs to Develop Socioemotional Skills*.
- ³ Société de recherche sociale appliquée, *Rapport de recherche en appui de « Compétences pour réussir » : Structure, données probantes et recommandations*; Gorea, *Peut-on enseigner les compétences sociales et émotionnelles? Analyse de programmes de formation pour adultes*.

« Des compétences techniques, ça s'enseigne. Quant aux compétences sociales et émotionnelles, oui, elles s'enseignent dans une certaine mesure, mais je pense que si j'en avais la possibilité, j'opterais sans hésiter pour une personne qui n'a pas de compétences techniques, mais qui possède de solides compétences sociales et émotionnelles. »

Les employeurs nous ont dit que les CSE sont indispensables à leur organisation. Les effectifs dotés de solides CSE contribuent à promouvoir une culture organisationnelle positive, ce qui aide les employeurs à attirer des employés et à les fidéliser. Cela peut aussi mener à des gains de productivité et, au bout du compte, à une amélioration des résultats de l'organisation.

« Si on a affaire à des personnes capables d'interagir et de le faire efficacement, on peut réduire considérablement la perte de productivité potentielle et le préjudice qui découlent de relations toxiques au travail, et atténuer le risque de conflits en milieu de travail [...] Si les gens sont capables de collaborer et de coopérer plus étroitement, ça produit de réels gains de productivité. »

Les compétences pour réussir

Voici les cinq compétences que les employeurs jugent essentielles à la réussite dans leur organisation :

- l'aptitude à communiquer;
- la capacité d'écoute;
- l'empathie;
- l'intelligence émotionnelle.
- la collaboration;

La plupart des employeurs soutiennent que les types de CSE dont ils ont besoin varient selon les rôles, en fonction de la nature du travail. Ils nous ont dit, par exemple, que les postes nécessitant une interaction avec la clientèle peuvent exiger des compétences particulièrement aiguisées en matière de communication et d'écoute⁴.

Beaucoup d'employeurs nous ont aussi confié que les postes de direction exigent des CSE plus développées. En effet, les titulaires de ces postes sont généralement plus fréquemment appelés à travailler en collaboration, à assumer des responsabilités, à interagir avec la clientèle et à prendre des décisions. Il leur faut donc souvent des compétences renforcées en matière de communication, de pensée critique, de leadership et d'habileté interpersonnelle.

4 Les données sur le marché du travail provenant de la base de données OpportuAvenir du Conference Board du Canada (<https://www.opportunext.ca/fr/>) et le Modèle des professions, des compétences et des technologies du Conference Board du Canada (<https://www.conferenceboard.ca/centre-des-competences-futures/outils/le-modele-des-professions-des-competences-et-des-technologies/>) permettent de mieux quantifier la demande de compétences par profession.

L'avenir du travail définit les besoins en CSE

Les lieux de travail sont en pleine mutation. Nous avons constaté que la popularité grandissante du télétravail, l'évolution des technologies et l'attention de plus en plus grande accordée à la santé mentale au travail ont une incidence sur les aptitudes et les compétences professionnelles que recherchent les employeurs. Certaines habiletés recherchées, comme l'aptitude à communiquer, n'ont rien de nouveau, mais c'est plutôt dans la façon de mettre en pratique leurs CSE existantes que les employés doivent innover.

On parle de plus en plus de bien-être des employés et de conciliation travail-vie personnelle, surtout compte tenu de ce que nous avons vécu durant la pandémie de COVID-19. Nous avons appris qu'aussi bien les employeurs que les employés sont davantage conscients de l'interaction entre le bien-être d'une personne et sa performance au travail. Par conséquent, de nombreux employeurs recherchent de plus en plus des candidats capables de faire montre d'empathie et dotés d'une intelligence émotionnelle élevée.

« Il y a un vrai lien inextricable entre l'interne et l'externe, entre le personnel et le professionnel. La démarcation n'est pas toujours claire. Je vois beaucoup de gens qui réussissent à faire de la place aux autres en ayant une vision plus large de ce qu'est un employé lorsque cette personne intègre le milieu de travail. »

L'adoption du télétravail et du travail en mode hybride a changé notre manière de communiquer et de collaborer au travail. De l'avis des employeurs, il faut faire davantage d'efforts pour communiquer efficacement et clairement avec des collègues qui ne se trouvent pas au même endroit que soi. Dans un environnement virtuel, l'écoute active revêt une importance accrue, car les indices sociaux et non verbaux sont plus difficiles à déceler que dans les interactions de personne à personne.

Établir des liens peut être plus compliqué dans un environnement virtuel ou hybride, et cela, en retour, peut nuire à la créativité et à l'innovation. Ce qui, auparavant, se produisait spontanément en personne doit maintenant se faire de façon beaucoup plus délibérée.

« On est privé de l'ambiance des conversations. Sur place, on peut discuter à la cafétéria, dans le couloir... ça favorise la résolution de problèmes. On a la possibilité d'avoir des conversations décontractées, d'où peuvent émaner des idées de génie! En ligne, les conversations sont plus structurées. Je pense qu'on y perd du côté de la créativité. »

Beaucoup d'employeurs s'attendent à ce que la montée de l'intelligence artificielle (IA) générative et l'automatisation accrue transforment les besoins en CSE à l'avenir ou augmentent leur importance en général. Par exemple, les changements technologiques pourraient exiger des employés qu'ils fassent preuve d'une plus grande souplesse et adaptabilité ou développent une mentalité axée sur la croissance pour faire face à l'évolution des activités principales de leur entreprise et au besoin grandissant d'utiliser l'IA dans leur milieu de travail. Compte tenu de l'ampleur des progrès technologiques et de la rapidité avec laquelle ils se produisent, les dirigeants pourraient être appelés à faire montre de plus d'empathie pour gérer le changement efficacement.

« À mon avis, les CSE sont les seules compétences qui seront nécessaires à l'avenir. L'IA bouscule tout, partout... Notre humanité est la seule chose que nous pourrions mettre en valeur dans le lieu de travail de demain. Et ce sera la seule chose qui sera vraiment prisee... »

Les employeurs dans le doute sur la manière d'intégrer les CSE au recrutement

Les employeurs ont de la difficulté à communiquer efficacement leurs attentes aux candidats. Bon nombre n'utilisent pas de définitions claires, seuls quelques-uns ont recours à des méthodes innovantes pour mettre les CSE au cœur du recrutement, et les offres d'emploi ne reflètent pas les compétences clés que les employeurs recherchent.

Bien que les employeurs accordent beaucoup d'importance aux CSE, près de la moitié ont avoué qu'ils n'avaient pas clairement défini ces compétences. C'était le cas notamment parmi les petites entreprises, dont 64 % ont admis ne pas avoir de définitions officielles des CSE. Si les attentes ne sont pas explicitement formulées, l'éventail des compétences nécessaires à l'exercice d'une fonction donnée peut prêter à de multiples interprétations.

« Dans une description de poste, nous mentionnons évidemment les habiletés et les exigences, ainsi que la scolarité et les titres professionnels requis, mais les compétences non techniques n'y sont pas énoncées de façon précise. »

Certains employeurs soutiennent que, sans définitions des CSE, il leur est difficile de communiquer efficacement aux candidats leurs besoins en aptitudes professionnelles. Lorsque nous avons demandé aux employeurs si la méthode qu'ils employaient pour faire connaître aux candidats les CSE recherchées était efficace, ils ont répondu que le principal obstacle était l'absence de définitions explicites et uniformes des CSE.

Une formulation claire des compétences requises peut rendre le processus de recrutement plus équitable et plus efficace. Au lieu de consister en une liste de traits de caractère généraux, les exigences

en matière de compétences devraient être « claires, spécifiques et fondées sur le comportement⁵ ».

« J'ai horreur des expressions du genre “ excellentes aptitudes à communiquer ”. Ça veut dire quoi? J'essaie donc d'explicitier en indiquant : “ Capacité à entretenir des conversations modérément complexes avec des parties prenantes internes et externes ” ».

Les employeurs peuvent aider les candidats à mieux comprendre un rôle donné en leur indiquant avec précision les comportements clés qu'ils doivent manifester⁶. Des recherches montrent que le fait de mettre l'accent sur des comportements démontrables contribue aussi à une augmentation du nombre de candidatures de femmes et de personnes racisées⁷.

« Il y a toujours un élément subjectif dans un comité de sélection. Et c'est ce que nous essayons d'atténuer le plus possible en adoptant, là encore, une définition [...] qui reflète ce que nous recherchons exactement et le niveau de compétence demandé. »

Nous avons constaté que seule une poignée d'employeurs avaient modifié leurs offres d'emploi ou leur stratégie de recrutement pour mieux attirer les personnes possédant les CSE souhaitées par l'organisation. Ceux qui ont donné la priorité aux CSE plutôt qu'aux compétences techniques dans leurs offres d'emploi ont tâché de fournir des descriptions plus complètes des CSE recherchées ou de donner un aperçu du rôle grâce à des vidéos ou à des expériences de réalité virtuelle.

5 Nicks, Davidson et Krishnan-Barman, *A Guide to Inclusive Recruitment for Employers*.

6 Nicks, Davidson et Krishnan-Barman.

7 Nicks, Davidson et Krishnan-Barman; Coffman, Collis et Kulkarni, « Whether to Apply ».



Besoin de stratégies d'évaluation innovatrices

Bien qu'ils accordent une importance grandissante aux CSE, les employeurs nous ont dit qu'ils ont souvent du mal à évaluer les CSE durant le processus d'embauche. Près de 70 % des gestionnaires responsables de l'embauche ont mentionné qu'ils évaluaient les CSE des candidats pendant les entretiens à l'aide de questions axées sur le comportement. De nombreux employeurs, toutefois, ont reconnu que les entretiens ne présentent pas le meilleur environnement ou format pour juger des CSE des candidats.

Pas moins de 40 % des employeurs à qui nous avons parlé ont indiqué qu'ils avaient besoin de nouveaux outils ou de nouvelles méthodes pour mesurer les CSE. Certains ont décrit l'entretien comme un « environnement artificiel » où il est difficile, pour l'employeur, d'évaluer l'authenticité du sujet interrogé et, pour les candidats, d'être sincères. D'autres ont expliqué que puisque l'entretien, dans bien des cas, repose sur des questions normalisées, certains candidats pourraient apporter de bonnes réponses, mais afficher un rendement en-deçà des exigences du poste.

L'une des principales difficultés qu'éprouvent les employeurs consiste à définir, à mesurer et à évaluer les CSE de manière équitable et inclusive. Près de la moitié des employeurs que nous avons interrogés ont déclaré qu'ils intègrent les principes de la diversité, de l'équité et de l'inclusion (EDI) à leurs stratégies de recrutement. Ils nous ont dit, par exemple, qu'ils constituent des comités de sélection formés de personnes d'horizons divers, communiquent les questions d'entrevue aux candidats à l'avance, exigent de suivre une formation en savoir-faire culturel, anti-préjugés et(ou) anti-racisme, et élaborent des programmes d'embauche spécialisés. Cela dit, environ le tiers des employeurs ont reconnu que leurs pratiques ont besoin d'être améliorées. Bien des employeurs ne sont pas encore certains de savoir comment évaluer équitablement les personnes en quête d'emploi issues d'une culture différente ou dont les aptitudes sociales ou à communiquer diffèrent de celles des personnes neurotypiques.

« Comme le principe des questions d'entrevue existe depuis longtemps, j'ai l'impression que les candidats arrivent avec des réponses toutes faites. Ils savent déjà ce qu'ils vont raconter [...] Ils savent comment gagner des points [...] Ce qui m'inquiète, c'est qu'on se retrouve avec des personnes qui ne sont pas forcément aptes à résoudre ces problèmes, faute de posséder les compétences voulues. »

« On est souvent à la recherche de candidats qui sont conscients de leur personne [...] Et c'est là où le bât blesse, je trouve. Bien entendu, nous voulons avoir ce genre d'aptitudes. Mais nous savons aussi que les candidats neurodivergents peuvent être performants à ces postes, même s'ils ne possèdent pas les aptitudes recherchées [...] Il faut également comprendre et accepter le fait que les personnes qui franchiront le pas de la porte ne seront pas toutes en mesure de démontrer qu'elles possèdent tel ou tel ensemble de compétences spécifiques. »

« On a tendance à communiquer à travers une vision du monde occidentale. Par exemple, devant quelqu'un qui est sociable, qui a la parole facile, on dira : génial! C'est facile d'établir un rapport avec elle ou lui. En revanche, face à quelqu'un qui est réservé, qui provient d'une culture où la déférence à l'égard d'un supérieur est de rigueur... on dira que cette personne préfère garder ses distances, qu'elle n'écoute pas. Donc, on finit par donner une signification à ces comportements qui est en fait décalée par rapport à la réalité. »

Lorsque nous avons interrogé les employeurs sur les obstacles auxquels ils font face quand ils évaluent les CSE, près du tiers ont cité les préjugés parmi les gestionnaires responsables de l'embauche. Certains employeurs ont admis que, pour pouvoir évaluer les CSE de manière impartiale, les gestionnaires doivent être mieux formés et mieux informés. D'autres ont avoué avoir besoin d'aide pour concevoir des questions et des styles d'entretien mettant l'accent sur l'inclusivité.

« Parfois, surtout dans un entretien non structuré, il y a beaucoup d'idées préconçues qui peuvent s'immiscer dans l'appréciation, n'est-ce pas? On juge hâtivement la personne, ses origines, ses antécédents, ses réactions [...] et ça peut devenir un obstacle insurmontable pour les candidats [...] Même avec des questions structurées, si la compétence que vous cherchez à évaluer n'est pas clairement définie, vous posez votre question, obtenez une réponse et finissez par évaluer autre chose dans la réponse. »



Recommandations

Les recommandations suivantes visent à aider les employeurs à la recherche d'employés compétents sur les plans social et émotionnel à combler leurs besoins :

Les employeurs devraient adopter des définitions et des critères d'évaluation des CSE qui sont clairs

Près de la moitié des employeurs, et les deux tiers des petites entreprises, nous ont dit qu'ils n'avaient pas de définitions claires des CSE. Nous recommandons aux employeurs de s'appuyer sur des définitions explicites des compétences et aptitudes connexes⁸ tout au long du processus d'embauche, afin de favoriser une compréhension commune des exigences du poste et de réduire au minimum l'ambiguïté⁹.

Les employeurs devraient assurer l'adéquation des offres d'emploi avec les compétences recherchées

Les employeurs nous ont indiqué que les CSE comptent plus pour certains types de rôles que pour d'autres, et que les CSE particulières requises varient selon le rôle. Il est donc essentiel que les offres d'emploi fassent ressortir les aptitudes les plus prisées et trouvent le juste équilibre entre les CSE et les compétences techniques pertinentes pour chaque poste.

Les gestionnaires responsables de l'embauche devraient évaluer les CSE de façon dynamique

La majorité des employeurs nous ont révélé qu'ils se fondaient sur des questions axées sur le comportement pour évaluer les CSE des candidats durant les entretiens. Or, ils estiment que les formats d'entretien traditionnels ne constituent pas le moyen le plus efficace d'évaluer les CSE. Nous leur recommandons d'avoir plutôt recours à des outils ou à des mesures psychométriques¹⁰, à des évaluations fondées sur les compétences comme des échantillons de travail, à des scénarios de jeux de rôles et à des simulations de tâches ou d'activités professionnelles. Nous leur conseillons également de définir le mode d'évaluation des compétences avant de procéder à leur évaluation comme telle, de même que d'évaluer un éventail de compétences¹¹.

8 Voir la Taxonomie des compétences et capacités du gouvernement du Canada (<https://noc.esdc.gc.ca/TaxonomieCompétences/LaTaxonomie>), qui offre un bon point de départ.

9 Gouvernement du Canada, *Compétences pour réussir*; Gyarmati, David, Lane et Murray, *Cadre des compétences et compétences essentielles du Canada*; Le Conference Board du Canada, *Compétences relatives à l'employabilité*.

10 Le Conference Board du Canada, *Mesurer les compétences sociales et émotionnelles*.

11 Davidson, Nicks et Burd, *How to Use Skill-Based Assessment Tasks*.

Les gestionnaires responsables de l'embauche devraient prendre garde aux préjugés lorsqu'ils évaluent les CSE

Différents facteurs, dont la culture, le genre et la neurodiversité, influent sur le langage corporel et la manière de communiquer, et, par conséquent, sur la façon dont on s'y prend pour évaluer les compétences d'autrui. Pour réduire le risque de préjugés lors des entretiens, nous préconisons les techniques suivantes :

- Mener des entretiens structurés au cours desquels les candidats se font poser une série de questions prédéfinies¹².
- Constituer des comités de sélection composés de personnes d'horizons variés¹³.
- Former les gestionnaires responsables de l'embauche aux CSE et à leurs différentes formes d'expression.
- Dans les offres d'emploi, énoncer les exigences en matière de compétences de façon objective, et éviter les expressions du genre « bonne complémentarité culturelle¹⁴ ».

- Offrir d'autres modalités de participation aux entretiens (p. ex. en personne, en mode virtuel, par téléphone, rencontre individuelle, comité de sélection)¹⁵.
- Communiquer les questions d'entrevue à l'avance¹⁶.
- Vérifier les exigences en matière de CSE afin d'y déceler des sources d'idées préconçues, par exemple l'utilisation du genre masculin, qui pourraient décourager le dépôt de candidatures¹⁷.

12 Nicks, Davidson et Krishnan-Barman, *A Guide to Inclusive Recruitment for Employers*; Atewologun, Cornish et Tresh, *Unconscious Bias Training*.

13 Commission ontarienne des droits de la personne, *Les droits de la personne au travail*.

14 Nicks, Davidson et Krishnan-Barman, *A Guide to Inclusive Recruitment for Employers*.

15 Bruyere, Chang et Saleh, *Empowering Neurodiverse Populations for Employment through Inclusion AI and Innovation Science*.

16 Le Conference Board du Canada, *Une étape à la fois*; Bruyere, Chang et Saleh, *Empowering Neurodiverse Populations for Employment through Inclusion AI and Innovation Science*.

17 Gaucher, Friesen et Kay, « Evidence That Gendered Wording in Job Advertisements Exists and Sustains Gender Inequality ».

Annexe A

Méthodologie

Déontologie

Étant donné que le projet comportait des entretiens réalisés uniquement auprès de professionnels travaillant dans leur domaine et traitant de sujets liés à leur travail seulement, il n'a pas été nécessaire d'obtenir une approbation éthique. Cependant, tous les sujets interrogés ont donné leur consentement éclairé et ont été assurés du respect de leur confidentialité.

Recrutement aux fins d'entretien

L'équipe de recherche a envoyé des invitations par courriel à des sujets potentiels sur une période de trois mois (de mai à juillet 2023). Au total, 463 personnes ont été contactées aux fins de participation à l'étude. Soixante-treize personnes y ont participé, soit un taux de réponse de 16 %.

Afin d'établir la liste de recrutement, nous avons généré des noms de sujets potentiels à interroger en ayant recours aux listes d'envoi du Conseil des cadres en ressources humaines et de publipostage du Conference Board du Canada (129 sujets générés, dont 55 ont été contactés aux fins de participation à l'étude – seules les personnes qui répondaient aux critères d'inclusion dans l'étude ont été contactées), aux moteurs de recherche sur Internet (340 sujets générés, et tous ont été contactés) et à ChatGPT (142 sujets potentiels, dont 68 ont été contactés aux fins de participation à l'étude). ChatGPT est un programme d'intelligence artificielle développé par OpenAI. Il génère du contenu dans un langage proche de celui de l'humain en répondant à des questions-tests uniques (les « prompts ») que lui soumettent les utilisateurs. Nous avons utilisé ChatGPT pour trouver des PME en lui demandant, en anglais, de générer une liste d'organisations du secteur du savoir dans telle province/tel territoire comptant moins de 100 employés (« Provide a list of organizations in [province/territory] in the knowledge sector with fewer than 100 employees »). L'équipe de recherche a vérifié chaque résultat de ChatGPT pour s'assurer de son exactitude et évaluer l'admissibilité du sujet à l'étude.

Nombre cible d'entretiens par sous-groupe de population

Nous avons sollicité des participants auprès d'organisations fondées sur le savoir (voir « Détermination des organisations fondées sur le savoir » ci-contre) établies au Canada. Le nombre cible de participants dans chaque province était proportionnel à la population de celle-ci par rapport à l'ensemble de la population canadienne. Nous avons invité au moins 20 participants de petites (de 1 à 99 employés), moyennes (de 100 à 499 employés) et grandes (500+ employés) entreprises.

Nous avons tâché de recruter au moins un participant de chacun des secteurs suivants :

- Industrie de l'information et industrie culturelle
- Finance et assurances
- Services immobiliers et services de location et de location à bail
- Services professionnels, scientifiques et techniques
- Gestion de sociétés et d'entreprises
- Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement
- Services d'enseignement
- Soins de santé et assistance sociale
- Arts, spectacles et loisirs
- Administration publique

Voir la section « Données démographiques relatives aux entretiens » ci-dessous pour connaître la répartition définitive des participants selon la taille de l'entreprise, l'emplacement et le secteur.

Détermination des organisations fondées sur le savoir

Les emplois fondés sur le savoir forment une grappe de professions regroupées en fonction des similarités entre les compétences sous-jacentes. Le regroupement par k-moyennes est une méthode quantitative permettant de répartir des points de données similaires en groupes logiques en fonction d'un éventail de variables descriptives qui caractérisent chaque point de données. Dans le présent cas, le regroupement par k-moyennes a été utilisé pour identifier chacune des 500 professions de la CNP (Classification nationale des professions) en tenant compte des caractéristiques des ensembles de compétences de O*NET qui leur sont associées, puis en les regroupant en huit grappes, dont l'une se caractérise par des professions dites du savoir. Pour une description plus détaillée de la méthode de regroupement par k-moyennes, voir l'exposé des enjeux intitulé *Cesser de penser en termes de col bleu et de col blanc : Une approche fondée sur les compétences pour établir des groupes d'emplois au Canada*, publié par le Conference Board du Canada.

À l'aide de cette méthode, nous avons défini les différents types d'organisations fondées sur le savoir suivants :

- Finance (p. ex. analystes financiers et analystes en placements)
- Économie (p. ex. économistes et chercheurs et analystes en politique économique)
- Santé (p. ex. industrie pharmaceutique)
- Enseignement
- Recherche
- Communications (p. ex. télécommunications)
- Affaires (p. ex. représentants – gestion, publicité, relations publiques)
- Services juridiques (p. ex. juges, avocats, officiers de justice, juges de paix)
- Administration (p. ex. agents des programmes et des services, administrateurs d'immeubles)
- Arts et culture (p. ex. producteurs, réalisateurs, chorégraphes, rédacteurs, architectes d'intérieur)

Analyse qualitative

L'équipe de recherche a réalisé les entretiens en mode virtuel de mai à août 2023. D'une durée approximative d'une heure, les entretiens ont été enregistrés et transcrits, produisant 334 pages de texte (166 844 mots) (en version anglaise).

Les entretiens ont ensuite été encodés et analysés à l'aide du logiciel NVivo. Les thèmes pour l'encodage ont d'abord été définis d'après les questions de recherche et une recension des écrits, puis à partir d'un examen exploratoire pendant les entretiens. La fiabilité interévaluateurs a été évaluée au moyen d'une analyse statistique kappa. Le coefficient kappa calculé est de 0,7. Les thèmes ont été examinés en fonction de leur fréquence et de l'intensité de l'observation.

Dans le présent rapport, nous avons parfois utilisé des termes globaux comme « certains » ou « bon nombre » pour décrire les résultats (voir le tableau 1).

Tableau 1

Termes globaux utilisés dans le présent exposé

Termes globaux	Pourcentage des participants
Certains / quelques	4 – 29 %
Bon nombre / beaucoup / de nombreux / bien	3 – 40 %
Près de la moitié	41 – 49 %
La moitié	50 %
La plupart / la majorité	51 – 70 %
Presque tous	71 – 99 %

Source : Le Conference Board du Canada.

Questions d'entretiens semi-structurés

Nous avons élaboré le guide d'entretien en nous fondant sur les écrits existants et en collaboration avec le conseil consultatif de recherche (voir la section « Remerciements »). Voici un échantillon des questions d'entrevue :

1. Selon vous, quelles sont les compétences sociales et émotionnelles les plus importantes qu'il faille posséder pour réussir dans votre organisation?
2. Votre organisation a-t-elle une définition officielle des CSE ou un quelconque moyen d'énoncer les CSE durant le processus d'embauche?
3. Trouvez-vous que les personnes en quête d'emploi font ressortir adéquatement leurs compétences sociales et émotionnelles durant le processus de recrutement?
4. Y a-t-il des obstacles qui vous empêchent d'évaluer adéquatement ces compétences? Veuillez préciser.
5. Trouvez-vous que les personnes en quête d'emploi font ressortir adéquatement leurs compétences sociales et émotionnelles durant le processus de recrutement? Veuillez préciser.

Tous les participants aux entretiens ont rempli au préalable un questionnaire en ligne qui avait pour but de recueillir les données démographiques suivantes sur les participants :

- Secteur d'emploi
- Formule de travail (c.-à-d., mode virtuel, formule hybride ou en personne)
- Emplacement des effectifs

- Emplacement du sujet interrogé
- Taille de l'organisation
- Durée d'occupation de la fonction actuelle
- Durée d'appartenance à l'organisation actuelle
- Années d'expérience dans une fonction similaire
- Identité de genre
- Identité raciale

Les statistiques descriptives ont été générées à l'aide de MS Excel (voir « Données démographiques relatives aux entretiens » ci-dessous).

Données démographiques relatives aux entretiens

Tableau 2

Participants selon le secteur

(nombre de participants; pourcentage des participants)

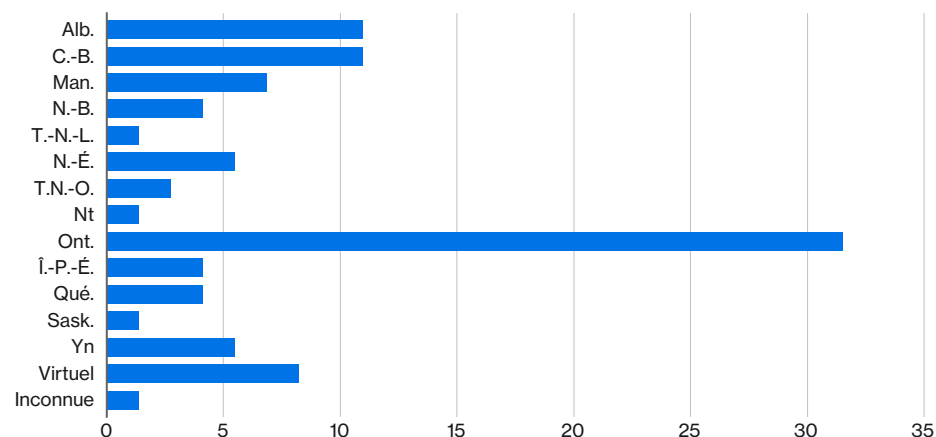
Secteur	Nombre	Pourcentage
Administration publique	11	15
Soins de santé et assistance sociale	4	5
Services professionnels, scientifiques et techniques	10	14
Autres services (sauf l'administration publique)	9	12
Finance et assurances	9	12
Arts, spectacles et loisirs	6	8
Services immobiliers et services de location et de location à bail	3	4
Services d'enseignement	10	14
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	1	1
Industrie de l'information et industrie culturelle	2	3
Gestion de sociétés et d'entreprises	2	3
Transport et entreposage	2	3
Fabrication	2	3
Services publics	2	3
Total	73	100

Source : Le Conference Board du Canada.

Graphique 2

Participants selon la province de travail*

(pourcentage des participants)



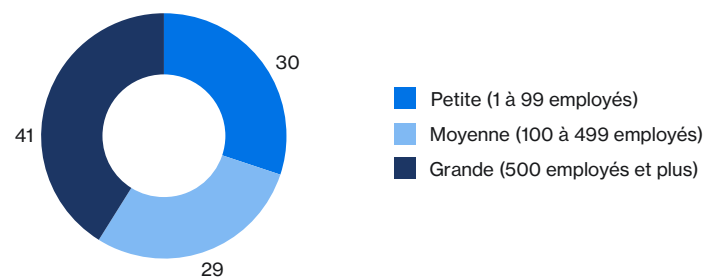
*n = 73, « Où se situe la majorité de vos effectifs? »

Source : Le Conference Board du Canada.

Graphique 3

Participants selon la taille de l'entreprise*

(pourcentage des participants)



*n = 73, « Quelle est la taille de votre organisation? »

Source : Le Conference Board du Canada.

Annexe B

Bibliographie

Atewologun, Doyin, Tinu Cornish et Fatima Tresh. *Unconscious Bias Training: An Assessment of the Evidence for Effectiveness*, Manchester, Equality and Human Rights Commission, 2018.

Bruyere, Susanne M., Hsiao-Ying Chang et Matthew C. Saleh. *Empowering Neurodiverse Populations for Employment Through Inclusion AI and Innovation Science*, Ithaca, ILR Yang-Tan Institute, 2020.

Coffman, Katherine B., Manuela R. Collis et Leena Kulkarni. « Whether to Apply », Cambridge, Harvard Business School, 2021.

Commission ontarienne des droits de la personne. « Entrevues et décisions d'embauche », *Les droits de la personne au travail* (consulté le 19 mars 2024). <https://www.ohrc.on.ca/fr/iv-situations-mettant-en-cause-les-droits-de-la-personne-a-toutes-les-etapes-de-l'emploi/5-entrevues-et-decisions-d'embauche>.

Conference Board du Canada, Le. *Compétences relatives à l'employabilité*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2022.

—. *Les compétences sociales et émotionnelles sont au cœur des préoccupations au Canada*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2020.

—. *Mesurer les compétences sociales et émotionnelles*, s. d. <https://www.conferenceboard.ca/in-fact/mesurer-les-competences-sociales-et-emotionnelles/>.

—. *Une étape à la fois : Créer des milieux de travail plus inclusifs en matière de neurodiversité*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 28 mars 2023.

Davidson, Shoshana, Leonie Nicks et Liana Burd. *How to Use Skill-Based Assessment Tasks*, London, The Behavioural Insights Team, 2021.

Gaucher, Danielle, Justin Friesen et Aaron C. Kay. « Evidence That Gendered Wording in Job Advertisements Exists and Sustains Gender Inequality », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 101, n° 1, 2011.

Giammarco, Maria, Stephen Higham et Matthew McKean. *Les compétences professionnelles de demain exigeront des compétences sociales et émotionnelles : Le point sur l'évolution des besoins en compétences au 21^e siècle*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2020.

Gouvernement du Canada. *Compétences pour réussir*, 18 mai 2021. <https://www.canada.ca/fr/services/emplois/formation/initiatives/competence-reussir.html>.

—. *Taxonomie des compétences et capacités* (consulté le 22 mars 2024). <https://noc.esdc.gc.ca/TaxonomieCompetences/LaTaxonomie?GoCTemplateCulture=fr-CA>.

Gorea, Michelle. *Peut-on enseigner les compétences sociales et émotionnelles? Analyse de programmes de formation pour adultes*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2023.

Gorea, Michelle, et Ananda Fadila. *Miser sur ses forces : lacunes et possibilités de développement des compétences sociales et émotionnelles dans le secteur du tourisme et de l'hôtellerie*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2021.

Gyarmati, David, Janet Lane et Scott Murray. *Cadre des compétences et compétences essentielles du Canada*, Ottawa, Forum des politiques publiques, 2020.

LinkedIn Talent Solutions. *Global Talent Trends: The Four Trends Transforming Your Workplace*, LinkedIn Talent Solutions, 2019.

Macpherson, Erin, et Jessica Rizk. *Compétences essentielles pour apprendre et travailler : points de vue des responsables de l'éducation et de l'emploi au Canada*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2022.

Muñiz, Raquel. « Muddy Sensemaking: Making Sense of Socio-Emotional Skills Amidst a Vague Policy Context », *Education Policy Analysis Archives*, vol. 28, n° 114, 10 août 2020. <https://doi.org/10.14507/epaa.28.5235>.

Nicks, Leonie, Shoshana Davidson et Sujatha Krishnan-Barman. *A Guide to Inclusive Recruitment for Employers*, London, The Behavioural Insights Team, 2022.

Sánchez Puerta, Maria Laura, Alexandria Valerio et Marcela Gutiérrez Bernal. *Taking Stock of Programs to Develop Socioemotional Skills: A Systematic Review of Program Evidence*, *Directions in Development—Human Development*, La Banque mondiale, 2016. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0872-2>.

Société de recherche sociale appliquée. *Rapport de recherche en appui au lancement de « Compétences pour réussir » : Structure, données probantes et recommandations*, Ottawa, mai 2021. <https://srdc.org/wp-content/uploads/2021/05/sfs-srdc-final-report-fr.pdf>.

Remerciements

Le présent rapport de recherche a été préparé grâce à l'appui financier du Centre des Compétences futures. Le Conference Board du Canada est fier de servir de partenaire de recherche au consortium du Centre des Compétences futures. Pour en savoir plus sur le Centre, consultez le site Web à www.fsc-ccf.ca.

De nombreux collègues du Conference Board du Canada ont contribué à la réalisation de ce travail de recherche.

La conception du projet de recherche a été assurée par Michelle Gorea, (ancienne) chercheuse principale, Ph. D. Erin Rose, chercheuse principale, M.A., est l'autrice du rapport. L'équipe de recherche était composée des membres suivants : Michelle Gorea, chercheuse principale, Ph. D.; Alicia Hussain, chercheuse principale, Ph. D.; Jane Hutchison, gestionnaire supérieure, Recherche sur les compétences futures, Ph. D.; Jessica Rizk, chercheuse principale, Ph. D.; Erin Rose, chercheuse principale, M.A.; Jeremy Strachan, chercheur principal, Ph. D.; Boxi Yang, chercheuse principale, Ph. D.; et Peter Young, analyste de la recherche, M.A.

Heather McIntosh, codirectrice, Éducation et compétences, Ph. D.; Jennifer Espey, agente de recherche en chef, Ph. D.; et Micheal Burt, vice-président, M.B.A., ont commenté les ébauches du rapport. La conception graphique du rapport a été effectuée par Design Services.

Nous remercions les 73 personnes qui ont pris le temps de participer à ce projet de recherche en qualité de sujets interrogés.

Nous tenons également à remercier les membres du conseil consultatif de recherche de leur appui à ce projet :

- Meredith Keenan, vice-présidente, Ressources humaines, Générale électrique du Canada
- Sandra Lapointe, Ph. D., professeure agrégée de philosophie; directrice de projet, Université McMaster; The/La Collaborative
- Peter Leclair, vice-président, Affaires académiques, Northern Alberta Institute of Technology (NAIT)
- Randy Lindsay, chef de la direction, Futureworx
- Daniel Safayeni, vice-président, Politiques, Chambre de commerce de l'Ontario
- Tammy Kelly, directrice, Ressources humaines, IBM Canada

Les CSE en milieu de travail : Ce qu'en disent les employeurs canadiens

Erin Rose

Pour citer ce rapport : Rose, Erin. *Les CSE en milieu de travail : Ce qu'en disent les employeurs canadiens*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2024.

Nos prévisions et travaux de recherche reposent souvent sur de nombreuses hypothèses et sources de données et présentent ainsi des risques et incertitudes. Ces renseignements ne doivent donc pas être perçus comme une source de conseils spécifiques en matière de placement, de comptabilité, de droit ou de fiscalité. Le Conference Board du Canada assume l'entière responsabilité des résultats et conclusions de cette recherche.

Ce document est disponible sur demande dans un format accessible aux personnes ayant une déficience visuelle.

Agent d'accessibilité, Le Conference Board du Canada
Tél. : 613-526-3280 ou 1-866-711-2262
Courriel : accessibility@conferenceboard.ca

©2024 AERIC Inc., exploité sous le nom de Le Conference Board du Canada
Publié au Canada | Tous droits réservés | Entente n° 40063028



**Le Conference
Board du Canada**



AERIC Inc. est un organisme de bienfaisance indépendant enregistré au Canada qui exerce ses activités sous le nom de Le Conference Board du Canada, une marque déposée de The Conference Board, Inc.



Des idées qui résonnent ...