



COMBLER L'ÉCART

Les défis et les stratégies de recrutement et de maintien en poste dans l'industrie canadienne de l'imprimerie



Le visage de l'imprimerie

POUR NOUS JOINDRE

Conseil sectoriel de l'imprimerie du Canada
1110-151, rue Slater
Ottawa (Ontario) K1P 5H3

Web : www.cpisc-csic.ca

Sans frais : 1.888.688.0293

Courriel : info@cpisc-csic.ca

Les opinions et les interprétations figurant dans la présente publication sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

Droit d'auteur © Conseil sectoriel de l'imprimerie du Canada, 2009. Tous droits réservés. Toute utilisation du présent document, en tout ou en partie, sans l'autorisation préalable écrite du Conseil sectoriel de l'imprimerie du Canada constitue une violation du droit d'auteur et est interdite par la loi.

ISBN 978-1-926766-04-1



COMBLER L'ÉCART

Les défis et les stratégies de recrutement et de maintien en poste dans l'industrie canadienne de l'imprimerie

APERÇU

Les employeurs dans l'industrie de l'imprimerie et des communications graphiques du Canada doivent s'empresse de trouver un renfort de travailleurs compétents. L'industrie est d'ores et déjà confrontée à une pénurie de compétences dans deux domaines : l'utilisation de nouvelles machines d'imprimerie complexes, ainsi que la compréhension et la mise à profit des avantages liés à l'utilisation des nouvelles technologies. Bien que l'industrie puisse se compter chanceuse d'avoir un taux de roulement relativement bas, les résultats d'un récent sondage¹ révèlent que près de la moitié des entreprises sondées considèrent que les départs à la retraite représentent un problème important. La plupart de ces entreprises prévoient d'augmenter leurs efforts de recrutement de nouveaux employés.

Ce document d'information explore les facteurs d'entraînement de la pénurie de compétences actuelle et future dans l'industrie et examine les stratégies de recrutement et de maintien en poste pour y répondre. Il est conseillé aux employeurs individuels d'accroître leurs méthodes de recrutement et de chercher de nouveaux bassins de talents. L'industrie aura besoin de s'annoncer et de se positionner comme un choix de carrière attrayant, non seulement aux yeux des employés d'autres industries, mais également aux nouveaux venus potentiels sur le marché du travail.

¹ *Qui nous sommes : Information sur le marché du travail*. CSIC, 2008.



LE DÉFI DE LA DÉMOGRAPHIE ET DE LA PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE

Comme de nombreuses industries bien établies au Canada et dans le monde entier, l'industrie de l'imprimerie et des communications graphiques a une main-d'œuvre arrivée à maturité. Un récent profil des ressources humaines de l'industrie² révèle que 41 % de la main-d'œuvre est âgée de 45 ans ou plus. Ce qui signifie que près de la moitié de tous les employés atteindra l'âge traditionnel de retraite anticipée (55 ans) au cours des dix prochaines années. En fait, une personne sur six (16 %) a déjà 55 ans ou plus. Cette main-d'œuvre vieillissante présente un défi démographique bien connu et frappe lourdement l'industrie canadienne de l'imprimerie. Lors d'un sondage de l'industrie mené en 2008, près de la moitié des répondants (49 %) considéraient comme préoccupants les départs imminents à la retraite.³

Concurremment aux départs massifs à la retraite des employés, il y a une pénurie de travailleurs de qualité pour les remplacer. Les employeurs éprouvent souvent de la difficulté à trouver un nombre suffisant de jeunes intéressés par des carrières dans le secteur de l'imprimerie et des communications graphiques.⁴ Ce que vient étayer le fait que les établissements d'enseignement subissent une baisse d'achalandage dans les programmes relatifs à l'imprimerie. En fait, plus du quart des établissements qui ont participé à un récent sondage ont déclaré avoir abandonné leurs programmes ou certains éléments de ceux-ci.⁵ Les jeunes qui poursuivent des carrières dans l'industrie et obtiennent un diplôme de programmes de formation postsecondaire ne sont pas toujours prêts à entrer sur le marché du travail. La concurrence relative à la recherche de candidats qualifiés par d'autres industries souhaitant combler des postes libérés par les baby-boomers s'intensifie et l'industrie de l'imprimerie pourrait soit faire face à une pénurie grave de main-d'œuvre compétente, soit être aux prises à une montée en spirale insoutenable de hausses salariales.

La pénurie de main-d'œuvre peut néanmoins être examinée sous une autre perspective, qui ne se concentre pas sur le nombre de travailleurs, mais plutôt sur la disponibilité d'ensembles de compétences particulières, essentielles au succès de l'industrie. L'industrie est d'ores et déjà confrontée à une pénurie dans deux domaines : l'utilisation de nouvelles machines d'imprimerie complexes, ainsi que la compréhension et la mise à profit des avantages liés à l'utilisation des nouvelles technologies.

Dans le contexte actuel du marché de la main-d'œuvre du Canada, l'industrie de l'imprimerie et ses employeurs doivent se préparer à livrer une chaude lutte en quête de talents. Il est utile d'examiner quelques défis spécifiques auxquels les employeurs feront face dans leurs efforts pour s'assurer qu'ils disposent de l'effectif qualifié dont ils ont besoin.

² *Une industrie redéfinie : Un examen de l'industrie moderne de l'imprimerie et des communications graphiques du Canada et ses défis en matière de ressources humaines.* CSIC, 2009.

³ *Qui nous sommes : Information sur le marché du travail.* CSIC, 2008.

⁴ *Examen des programmes et des fournisseurs de formation pour l'industrie de l'imprimerie et des communications graphiques.* CSIC, 2007.

⁵ *Ibid.*



LES DÉFIS DU RECRUTEMENT ET DU MAINTIEN EN POSTE DES EMPLOYEURS

Lors de discussions dans l'industrie sur la pénurie de main-d'œuvre et la dynamique du marché du travail, le recrutement et le maintien en poste sont tellement souvent mentionnés ensemble, qu'il est facile de passer outre les distinctions propres à chacun. Un sondage auprès des employeurs de l'industrie de l'imprimerie, mené en 2008, révèle clairement que le recrutement et le maintien en poste ne sont pas d'égale importance à leurs yeux.

Sauf pour ce qui est du taux élevé de départs à la retraite, la question plus vaste de la fidélisation du personnel ne préoccupe pas les employeurs outre mesure. L'industrie a déclaré un taux de roulement général de 10 %, ce taux allant de 5 % à 11 % selon les catégories spécifiques de travail. Bien sûr, la plupart des entreprises (54 %) ont déclaré ne subir habituellement aucun roulement d'employés au cours d'une année.⁶ En fait, il arrive bien souvent que les employés actuels d'un petit employeur en particulier y travaillent depuis de nombreuses années. D'autres intervenants de l'industrie, notamment ceux issus de la formation, confirment qu'il y a un peu de passages chez la concurrence.

Le faible roulement de personnel est un facteur positif susceptible d'attirer de nouveaux travailleurs. Lorsqu'un roulement est observé, les employeurs croient que les principales causes sont des raisons monétaires (26 %) ou la poursuite de meilleures occasions de travail en général (24 %).⁷

Le recrutement pose, par ailleurs, un défi plus important aux employeurs. Les soucis occasionnés par les départs à la retraite imminents incitent les employeurs à attirer et à recruter du nouveau personnel. En fait, la plupart des employeurs (53 %) qui croient que les départs à la retraite auront une incidence majeure sur leur entreprise prévoient d'augmenter leurs efforts de recrutement pour combler l'écart.

⁶ *Qui nous sommes : Information sur le marché du travail*. CSIC, 2008.

⁷ *Ibid.*



RAFFINEMENT DES STRATÉGIES DE RECRUTEMENT

Les employeurs individuels disposent d'importants moyens pour raffiner leurs tactiques de recrutement. Un récent sondage révèle que les employeurs de l'industrie de l'imprimerie et des communications graphiques se fient aux stratégies de recrutement traditionnelles.⁸ Les plus courantes, tout comme dans d'autres industries, sont : le bouche à oreille (54 %), les annonces dans les journaux et les revues (45 %) et la promotion par le biais des établissements d'enseignement (25 %). Il est intéressant de noter que les annonces dans les journaux soient typiquement la méthode la plus fréquemment utilisée, en dépit du fait qu'elle soit la moins efficace.

Il existe néanmoins d'autres stratégies utilisées efficacement dans d'autres industries et qui valent la peine d'être examinées :

- des recommandations ciblées d'employés actuels (rémunérés ou non) ;
- des programmes d'apprentissage, de stages et coopératifs ;
- le recrutement dans d'autres provinces, territoires et pays ; et
- les campagnes dirigées aux groupes sous-représentés, comme les femmes, les jeunes, les minorités visibles, les Autochtones, les personnes ayant une incapacité et les immigrants.

CONSIDÉREZ : OBTENIR DES RECOMMANDATIONS CIBLÉES DES EMPLOYÉS ACTUELS

Cette méthode peut s'avérer efficace là où l'effectif est stable, compétent et engagé envers le succès de l'entreprise. Pour de meilleurs résultats, décrire explicitement aux employés les caractéristiques et qualifications attendues du nouveau travailleur ou, mieux encore demander au personnel de participer à la compilation d'une description de tâches et liste de compétences. Dans des secteurs où la surspécialisation est très en demande ou là où la concurrence locale est vive, plusieurs employeurs verseront des primes de recommandation aux employés actuels pour un recrutement qui a abouti.

⁸ *Ibid.*



CONSIDÉREZ : UTILISER DAVANTAGE LE RECRUTEMENT PAR APPRENTISSAGE, STAGES ET PROGRAMMES COOPÉRATIFS

Un examen approfondi de la formation au sein de l'industrie de l'imprimerie et des communications graphiques⁹ indique plusieurs raisons pour lesquelles l'industrie a de la difficulté à attirer les jeunes qui ont terminé des programmes de formation spécialisée. En premier lieu, il y a le manque troublant de sensibilisation des jeunes et d'autres chercheurs d'emploi aux carrières du secteur. Deuxièmement, les programmes de formation reliés à l'imprimerie sont réduits ou abandonnés, surtout dans certaines régions du pays. Enfin, les programmes de formation qui existent sont surtout concentrés sur le prépresse, et ne répondent pas aux exigences de l'industrie. Les employeurs s'inquiètent également du fait que les jeunes diplômés aient une connaissance limitée de l'imprimerie dans son ensemble, des attentes irréalistes du milieu de travail et un manque de maturité pour commencer à travailler dans l'industrie.

Le critère le plus important recherché par 43 % des employeurs chez un nouvel employé est une combinaison des aptitudes, des compétences et des connaissances. Environ le tiers des employeurs fondent leurs décisions d'embauche sur l'expérience ou sur l'attitude, le caractère et la personnalité des candidats.¹⁰ Ces résultats suggèrent que les employeurs auraient avantage à utiliser des stratégies qui encouragent les jeunes à faire des stages et à opter pour des programmes coopératifs en imprimerie, mais aussi dans des domaines connexes. Les étudiants qui gagnent une expérience de travail par de tels programmes et manifestent des aptitudes pour des activités de marketing ou technologiques pourraient effectivement accéder à des postes permanents.

Les étudiants des écoles secondaires ne devraient pas être négligés. L'industrie tirerait partie d'une vision à long terme et solliciter les adolescents qui envisagent une carrière postsecondaire et des possibilités de formation.

⁹ Examen des programmes et des fournisseurs de formation pour l'industrie de l'imprimerie et des communications graphiques. CSIC, 2007.

¹⁰ Qui nous sommes : Information sur le marché du travail. CSIC, 2008.



CONSIDÉREZ : RECRUTER DANS LES AUTRES PROVINCES, TERRITOIRES ET PAYS

Seulement 1 % des employeurs sondés recrutent des travailleurs étrangers en dépit de la gamme de programmes d'immigration fédéraux et provinciaux qui rendent cette main-d'œuvre accessible même aux petits employeurs.¹¹

Le fait que de nombreux postes des secteurs de l'imprimerie et des communications graphiques soient classés

comme non spécialisés selon les codes CNP

constitue un obstacle, qui complique le recrutement de travailleurs formés à l'étranger par le biais des programmes d'immigration.

EXEMPLE TYPIQUE

Friesens Corporation est une imprimerie renommée qui emploie plus de 600 personnes. Située en région rurale, la compagnie doit relever le défi de recruter des travailleurs avec une formation spécialisée. Jusqu'à tout récemment, la stratégie de l'entreprise consistait à recruter dans la rue et à former les nouveaux employés en interne. Mais avec le taux élevé de croissance du secteur manufacturier, Friesens Corporation était toujours en déficit d'effectif. Aujourd'hui, la compagnie recrute des travailleurs formés en Europe avec beaucoup de succès.

Comment Friesens Corporation s'y est-elle prise ? L'entreprise s'occupe de tous les aspects du recrutement en interne, depuis l'organisation des entrevues jusqu'à l'envoi de son directeur des ressources humaines pour faire partie d'une mission commerciale canadienne au pays d'origine. Friesens Corporation sélectionne activement les aptitudes mécaniques, l'expérience dans une installation de production et les compétences informatiques, puis elle utilise une gamme de programmes d'immigration provinciaux et fédéraux, selon la situation particulière.

Une fois l'employé embauché, l'entreprise investit dans l'apprentissage de la langue anglaise du candidat et participe à l'intégration dans la communauté du travailleur et de sa famille.

CONSIDÉREZ : SOLLICITER DIRECTEMENT LES GROUPES SOUS-REPRÉSENTÉS

Les groupes sous-représentés au Canada présentent un bassin de recrutement important pour l'industrie de l'imprimerie et des communications graphiques. Les statistiques et cas isolés du secteur confirment ce que de nombreux employeurs d'autres industries constatent depuis longtemps : les sources de main-d'œuvre qualifiée comme les Autochtones, minorités visibles, immigrants et personnes ayant une incapacité sont sous-utilisées.

Étant donné que les employeurs utilisent principalement le bouche à oreille pour recruter de nouveaux travailleurs, les entreprises accèdent en réalité aux personnes qui sont déjà reliées à elles, à leur emplacement ou à leur industrie. Les

recommandations par le bouche à oreille créent des bassins de candidats qui sont très similaires à la main-d'œuvre existante et son réseau d'amis et de parents. Le défaut du bouche à oreille est qu'il ne permet pas d'accéder à la main-d'œuvre inutilisée.

¹¹ *Ibid.*



Les stratégies pour recruter au-delà des réseaux existants comprennent : la publicité dans les journaux communautaires ; l'envoi d'avis aux agences au service des immigrants et aux services d'embauche axés sur les femmes, les Autochtones et les jeunes ; la participation et le réseautage aux événements ethnoculturels ; l'encouragement des contacts à fournir des candidats potentiels issus de différents milieux ; et l'exploration des occasions avec les agences au service des personnes ayant une incapacité. L'énumération détaillée des pratiques efficaces de recrutement et de maintien en poste de groupes sous-représentés dépasse le cadre de ce document, mais plusieurs bonnes ressources sont accessibles aux employeurs (voir la section Ressources supplémentaires).

Il est important de noter que, appliqués seuls, les efforts de recrutement auprès des groupes sous-représentés sont insuffisants. Le recrutement doit s'accompagner de stratégies de maintien en poste significative pour être efficace. En fait, sans ces stratégies, les premières tentatives de création d'un milieu de travail plus diversifié peuvent avoir l'effet contraire, soit de rendre plus difficile d'attirer une variété de candidats à l'avenir. La proactivité dans le maintien en poste peut englober ce qui suit :

- Examiner la culture d'une organisation. Y a-t-il des secteurs dans l'entreprise où les employés sont plus empathiques ou, au contraire, où l'intégration posera un défi ? Par exemple, la culture d'un groupe prépresse est-elle similaire à celle de la salle des presses ? Comment un employé ayant une incapacité serait-il accepté ?
- Être ouvert aux autres pratiques culturelles. Un employeur dans une industrie connexe a réussi à adapter les pratiques de son milieu de travail aux traditions culturelles autochtones. De nombreux employeurs offrent désormais des jours de congé variables en fonction des diverses croyances religieuses.
- Institutionnaliser le soutien à la diversité et à l'intégration. Les changements doivent demeurer, même après le départ du gestionnaire ou propriétaire qui les défendait.
- Favoriser la formation et l'avancement professionnel des groupes sous-représentés. Par exemple, un pourcentage plus élevé de femmes, minorités visibles et immigrants travaillent dans le secteur de finition et reliure que dans d'autres secteurs de production.¹² Ces employés ont vraisemblablement les capacités et l'intérêt pour acquérir des compétences importantes, qui sont appelées à se raréfier.

¹² Une industrie redéfinie : Un examen de l'industrie moderne de l'imprimerie et des communications graphiques du Canada et ses défis en matière de ressources humaines. CSIC, 2009.



COMBLER L'ÉCART EN RETENANT DES TRAVAILLEURS EXPÉRIMENTÉS

Une manière de combler les départs à la retraite consiste à encourager les employés plus âgés à demeurer actifs à quelques égards. Cet accent sur les travailleurs plus âgés peut faire une grande différence : le Conference Board du Canada indique que les quelques organisations qui dirigent leurs efforts de recrutement ou de maintien en poste vers des travailleurs plus âgés réussissent mieux à retenir les personnes qui sont admissibles à la retraite.¹³

Les employeurs du secteur de l'imprimerie et des communications graphiques devraient examiner plusieurs approches pour attirer et retenir des travailleurs plus âgés, expérimentés et hautement qualifiés. Les employeurs devraient, par exemple :

- offrir des horaires variables ou un travail à temps partiel ;
- embaucher des travailleurs qui prennent leur retraite ou récemment retraités pour former ou accompagner les employés plus jeunes et transférer leurs connaissances acquises au fil d'années d'expérience ;
- embaucher des travailleurs récemment retraités pour répondre à des demandes de personnel durant les périodes de pointe ou de vacances ;
- revoir les régimes d'assurance-santé, les régimes de retraite et d'autres pratiques des ressources humaines pour assurer qu'ils n'ont pas d'effet contraire sur les travailleurs plus âgés qui continuent de travailler à temps partiel.

Le travail à temps partiel ou occasionnel est une pratique courante dans l'industrie. Un récent sondage de la main-d'œuvre de l'industrie révèle que 18 % des employés travaillent soit de manière saisonnière ou principalement à temps partiel.¹⁴ Compte tenu du récent ralentissement économique, de nombreux travailleurs ou retraités peuvent accueillir favorablement l'occasion de suppléer un revenu de retraite par du travail occasionnel ou à temps partiel. En sollicitant ces travailleurs plus âgés dès maintenant, les employeurs peuvent créer un bassin précieux de talents à utiliser lorsque l'économie se redressera et que le travail augmentera.

¹³ *Harnessing the Power: Recruiting, Engaging and Retaining Mature Workers*. Conference Board du Canada, 2008.

¹⁴ *Une industrie redéfinie : Un examen de l'industrie moderne de l'imprimerie et des communications graphiques du Canada et ses défis en matière de ressources humaines*. CSIC, 2009.



COMBLER L'ÉCART PAR DES COMPÉTENCES MULTIPLES

Environ 30 % des employeurs de l'industrie prévoient retenir les services des employés actuels pour combler les postes libérés par les retraités. Souvent qualifiée comme étant le moyen le plus efficace de pallier à la pénurie dans les études réalisées dans une foule d'industries, cette approche renforce les relations déjà établies avec les employés actuels, donnant aux travailleurs l'occasion d'élargir leurs compétences et de mieux comprendre l'imprimerie dans son ensemble.

Certes, le maintien en poste des employés est un défi en soi. Il est intéressant d'observer que ce ne sont pas tous les employés qui sont intéressés par l'acquisition de nouvelles compétences ou ont la faculté d'acquisition, à moins que ces qualités aient été explicitement prises en compte à l'embauche. De plus, il peut être difficile de trouver le temps de transférer efficacement les connaissances d'un employé à l'autre lorsqu'il faut répondre aux demandes des clients, aux délais rapides et aux marges bénéficiaires qui s'amenuisent. Ceci dit, enseigner de nouvelles compétences à un employé en place est beaucoup plus efficace que d'orienter et de former un nouvel employé à une tâche complexe et non connue.

ADOPTER UN POINT DE VUE SYSTÉMIQUE AU DÉFI DU RECRUTEMENT

Pour assurer que les bonnes compétences sont au bon endroit pour répondre aux besoins de l'industrie, il faut considérer le recrutement et le maintien en poste dans un contexte plus large. Un certain nombre d'intervenants de l'industrie partage la responsabilité de garantir que les employeurs ont une réserve suffisante de travailleurs qualifiés.

Les employeurs, par exemple, sont responsables des activités de recrutement et de maintien en poste. Il appartient aux propriétaires et gestionnaires de positionner leur entreprise et de développer des pratiques susceptibles d'attirer, de sélectionner et de retenir les meilleurs candidats disponibles. À chaque étape du recrutement et des activités de maintien en poste, depuis l'identification des ouvertures de poste jusqu'à la bonne orientation donnée au nouveau candidat, il est possible d'exceller et de devenir un chef de file dans la course vers le recrutement de talents.

Au niveau de l'industrie, il existe des initiatives collectives qui peuvent augmenter le bassin global des talents accessibles aux employeurs. Ces initiatives sont habituellement soit de rendre l'industrie plus attrayante, soit de participer au développement des compétences des travailleurs et d'élargir le bassin de main-d'œuvre.

¹⁵ Examen des programmes et des fournisseurs de formation pour l'industrie de l'imprimerie et des communications graphiques. CSIC, 2007.



Par exemple, et comme recommandé précédemment,¹⁵ l'industrie de l'imprimerie et des communications graphiques devrait développer une stratégie de recrutement pour attirer de nouveaux venus dans l'industrie et invalider la perception des jeunes et autres chercheurs d'emploi qui veut que l'imprimerie soit un travail mécanique, sale et dépassé. Une stratégie de recrutement dirigée par l'entreprise pourrait remodeler l'image du secteur et augmenter la taille du bassin de main-d'œuvre potentiel pour les employés. De cette manière, l'industrie dans son ensemble pourrait proactivement grossir le bassin de main-d'œuvre.

De même, les représentants de l'industrie pourraient collaborer avec les fonctionnaires pour supprimer les barrières au recrutement et favoriser l'entrée de travailleurs formés à l'étranger. Ils pourraient collaborer avec les représentants des sources de talents sous-représentées, dont les minorités visibles, les femmes, les personnes ayant une incapacité, les jeunes, etc., pour encourager l'entière participation de tous les groupes démographiques dans des carrières en imprimerie et en communications graphiques. Ces deux stratégies augmenteraient le bassin global de main-d'œuvre.

On pourrait encourager les prestataires de formation à développer une gamme de modèles de présentation de formation qui permettraient aux employeurs de PME de combler les écarts de compétences par un apprentissage en milieu de travail. Bien que cette approche n'augmenterait pas nécessairement le nombre de travailleurs, elle élargirait le bassin de compétences pertinentes au sein de l'effectif. Les prestataires peuvent, eux aussi, jouer un rôle important et unique pour aider les employeurs aux prises avec une pénurie imminente de compétences.

La formation peut être un puissant outil pour intégrer des travailleurs qualifiés d'autres industries. De nombreux employés des secteurs manufacturiers ont des compétences transférables, notamment en mécanique, production et devis. Avec l'évolution de l'économie mondiale, nombre de ces travailleurs pourraient être déplacés et ils pourraient être intéressés par de nouvelles carrières en imprimerie et en communications graphiques.

Toutes les recherches de l'industrie s'accordent sur un point : les employeurs doivent prendre des mesures pour combler la pénurie de compétences. En apportant de légères modifications pour accueillir des personnes ayant une incapacité, en sollicitant les communautés autochtones, en retenant les personnes avec des bonnes compétences transférables et en appliquant de nouvelles approches de recrutement, les entreprises peuvent transformer des investissements relativement petits en une main-d'œuvre dynamique, talentueuse et dévouée.



SOMMAIRE DES PRATIQUES DE RECRUTEMENT INTELLIGENTES*

ANNONCEZ L'INDUSTRIE ET SON ENTREPRISE COMME UNE OPTION ATTRAYANTE

Attirez de nouveaux employés en utilisant plusieurs des méthodes utilisées pour attirer des clients :

- déterminez ce qui est important pour les candidats que vous souhaitez attirer et ce qui vous distingue des autres ;
- décrivez votre image d'employeur en quelques mots et reprenez ce message dans votre matériel de recrutement ;
- obtenez des témoignages positifs d'employés actuels et anciens ;
- recherchez une reconnaissance publique de votre milieu de travail.

« Un grand employeur réputé dans l'industrie a reçu au-delà de 10 000 candidatures l'année dernière. Bien que ce nombre puisse être beaucoup plus élevé que souhaité par la plupart des employeurs, avoir le choix parmi de nombreux candidats signifie que vous avez une meilleure chance de recruter le meilleur. »

SOLLICITEZ LES GROUPES SOUS-REPRESENTÉS

- Faites l'effort de recruter dans les nouveaux bassins de main-d'œuvre. Annoncez les ouvertures dans les journaux des divers groupes ethniques et auprès d'organismes de soutien des nouveaux arrivants au Canada.
- Contactez les agences qui travaillent avec des personnes ayant une incapacité pour trouver des candidats qui possèdent les compétences dont vous avez besoin. Les agences peuvent vous aider à modifier les tâches ou l'aire de travail pour assurer le succès de l'individu.
- Faites des efforts supplémentaires pour intégrer des travailleurs non traditionnels en modifiant les tâches ou les habitudes, en fournissant une formation linguistique et d'autres formes d'assistance.
- Informez-vous sur la diversité et l'intégration.

« Un de nos employés étant malentendant a travaillé pour nous durant plus de 25 ans. Chacun a dû y mettre des efforts supplémentaires pour la formation sur du nouveau matériel et la communication périodique, mais nous avons tiré parti d'un employé compétent, capable et très loyal. »

* Les exemples sont tirés de sources publiées et d'entrevues avec des participants clés de l'industrie.



CIBLEZ ET SUIVEZ LES PERSONNES AUX COMPÉTENCES SPECIALISÉES

- Restez en contact avec d'anciens employés. Non seulement ils pourraient vouloir revenir, mais ils peuvent également être une bonne source de recommandations.
- Établissez un réseau actif dans l'industrie.
- Recherchez des personnes en dehors de l'industrie qui ont des compétences transférables. Ces personnes peuvent être une grande source d'idées nouvelles.
- Identifiez les candidats prometteurs tôt dans leur carrière et établissez des relations avec elles.

« Notre industrie n'évoluera que si nous importons des gens d'autres industries, qui ont une expérience, des compétences et des idées différentes qu'il peuvent transférer dans notre milieu. »

AU MOMENT DE LA DÉCISION D'EMBAUCHE, CONCENTREZ-VOUS SUR LES COMPÉTENCES ET APTITUDES ESSENTIELLES

- Recrutez des personnes qui ont la facilité d'apprendre de nouvelles compétences, de s'adapter à de nouveaux processus de travail et d'assumer différentes fonctions.
- Souvenez-vous que le travail d'équipe, les comportements positifs au travail, le service orienté vers le client, la créativité et autres sont des aptitudes importantes.
- Soyez clair face aux personnes qui posent leur candidature au sujet des compétences initiales requises à un poste et sur ce qu'elles apprendront et la manière de l'apprendre en milieu de travail.

« Nous recrutons des gens avec une aptitude mécanique, des compétences informatiques et une expérience de la production. Nous savons que nous pouvons les former dans chacune de ces sphères. »

* Les exemples sont tirés de sources publiées et d'entrevues avec des participants clés de l'industrie.



RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

Stratégies de recrutement et de maintien en poste

- BCJobs.ca propose de nombreux articles et conseils relatifs au recrutement. Accessibles à : <http://www.bcjobs.ca/re/hr-resources/human-resource-advice/recruitment-strategies>.
- « Best Practices in Employee Attraction, Recruitment and Retention in Manufacturing » est produit par Manufacturiers et Exportateurs du Canada et est destiné aux employeurs de petites et moyennes entreprises de Nouvelle-Écosse, bien qu'il renferme de nombreux conseils généraux. Il est accessible à : http://www.cme-mec.ca/pdf/hr_bestpractices_manufacturers.pdf.
- « Finders & Keepers: Recruitment and Retention Strategies » est une trousse d'outils complète produite par le gouvernement de l'Alberta. Il est accessible à : <http://www.alis.gov.ab.ca/pdf/cshop/FindersKeepers.pdf>.

« Smart Practices » pour le recrutement et maintien en poste de groupes sous-représentés

Plusieurs sites Web offrent de l'information approfondie sur l'embauche et la rétention des immigrants et des travailleurs formés à l'étranger.

- L'Alliance des Conseils sectoriels énumère de nombreuses ressources pour les employeurs : <http://www.councils.org/gateway/index.cfm?pageid=47>.
<http://www.councils.org/gateway/index.cfm?pageid=46>.
- Le Toronto Region Immigrant Employment Council (TRIEC) est une source d'information connue et renommée : <http://www.hireimmigrants.ca/>.

Pour plus d'informations sur le recrutement et le maintien en poste de personnes ayant une incapacité, lire :

- « Access to Success: A Guide for Employers », guide produit par l'Association nationale des étudiant-e-s handicapés au niveau postsecondaire et accessible à : http://www.neads.ca/en/about/projects/student_leadership/access_to_success/.
- "Tapping the Talents of People with Disabilities" The Conference Board of Canada, 2001. Accessible à : <http://sso.conferenceboard.ca/documents.aspx?did=85>.

Pour plus de détails sur le recrutement et le maintien en poste de travailleurs autochtones, consulter :

- Guide des employeurs de l'Initiative sur la participation des Autochtones au marché du travail (IPAMT), accessible en ligne à : <http://www.ainc-inac.gc.ca/emp/ae/awp/etk/index-eng.asp>. Pour démarrer, cliquer sur le lien « Listes de contrôle » pour lire des conseils utiles.
- Une bonne ressource concernant l'intégration des employés membres de minorités visibles et de différents héritages culturels est accessible dans le site du Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire. « Diversity at Work » est accessible en ligne à : <http://www.hrvs-rhsbc.ca/hr-toolkit/diversity-cultural.cfm>.

POUR NOUS JOINDRE

Conseil sectoriel de l'imprimerie du Canada
1110-151, rue Slater
Ottawa (Ontario) K1P 5H3

Web : www.cpisc-csic.ca
Sans frais : 1.888.688.0293
Courriel : info@cpisc-csic.ca