



Rehausser vos
Compétences
DÉVELOPPÉ PAR



palette
skills

Laboratoire d'apprentissage Guide de recrutement axé sur le potentiel

Also available in English.

Financé par le gouvernement du Canada

Canada



Contenu

| | |
|---|----|
| Que signifie « recrutement axé sur le potentiel » ? | 3 |
| Bien-fondé du guide | 4 |
| Étude de cas SalesCamp | 7 |
| Réussites | 11 |

Que signifie «recrutement axé sur le potentiel » ?

Il existe de nombreuses approches de recrutement et d'admission aux programmes de rehaussement des compétences. Certaines s'adressent à toute personne intéressée, tandis que d'autres s'adressent uniquement aux personnes sans emploi ou à celles qui ont besoin de suivre une formation ou d'acquérir une expérience professionnelle particulière pour obtenir un emploi.

Le recrutement axé sur le potentiel désigne un processus de recrutement et d'admission conçu pour évaluer les compétences transférables qu'une personne a acquises tout au long de sa vie, par exemple, carrière antérieure, postes de bénévole, études, et engagements personnels. Par ailleurs, notre approche de recrutement axée sur le potentiel permet d'évaluer non seulement les réalisations scolaires ou professionnelles d'une personne, mais sa capacité à réussir dans le domaine en question. L'évaluation du potentiel passe par l'évaluation des compétences transférables et de la motivation d'un(e) candidat(e) à entreprendre une nouvelle carrière et de sa volonté d'apprendre.

Raison d'axer le recrutement sur le potentiel

Les processus d'embauche classiques reposent sur un fonctionnement fondé sur des indicateurs ou signaux de valeur pour informer l'employeur de la capacité d'un(e) candidat(e) à exécuter le travail proposé. Les indicateurs et les signaux de valeur classiques de ces processus d'embauche constituent des obstacles pour beaucoup de candidatures.

Exemples de signaux de valeur :

- Expérience dans le secteur.
- Niveau de scolarité atteint ou diplôme particulier obtenu.
- Expérience directe dans ce poste.
- Expérience au Canada ou en Amérique du Nord.
- Candidat(e)s recommandé(e)s.

La sélection fondée sur ces signaux constitue un obstacle pour beaucoup de candidat(e)s affichant un potentiel élevé et possédant des compétences transférables, mais dont l'expérience ne comporte pas les signaux de valeur classiques que le marché exige.

Les employeurs ont de la difficulté à trouver des talents malgré la main-d'œuvre hautement qualifiée du Canada. Comme les employeurs se fient aux signaux de compétences classiques, ils ignorent des personnes ayant un potentiel élevé.

L'idée du recrutement axé sur le potentiel s'intègre à notre modèle de rehaussement des compétences en vue d'éliminer ces obstacles existants et de reconnaître les compétences transférables des candidat(e)s. Ce volet de notre modèle a des avantages considérables : il permettra non seulement de multiplier les opportunités des Canadiennes et des Canadiens et de favoriser l'avancement professionnel intersectoriel, mais aussi d'élargir grandement le vivier de talents dans les secteurs en croissance rapide afin que les employeurs puissent disposer des compétences dont ils ont besoin.

Bien-fondé du guide

Ce guide présente des exemples de repérages de viviers de talents cachés selon les besoins en compétences des employeurs et des mesures que nous avons prises pour évaluer le potentiel des personnes concernées. Nous espérons que ce guide :

- vous aidera à créer votre vivier de talents aux fins du recrutement;
- vous aidera à concevoir votre processus d'admission pour évaluer les compétences de base et le potentiel des talents.

Créer le vivier de talents

Pour créer un vivier de talents, il faut établir les compétences de base que les employeurs recherchent à l'étape de l'embauche, puis déterminer d'autres postes où les employés peuvent avoir acquis ces compétences. Il est essentiel de comprendre votre vivier de talents pour repérer la main-d'œuvre « **aux talents cachés** » que les employeurs ont manqués. Ce processus vous aidera aussi à recruter et à trouver des candidat(e)s plus efficacement pour répondre aux besoins de vos programmes.



01 Déterminer les compétences de base que recherchent les employeurs

Cette étape peut s'intégrer à vos [entrevues exploratoires avec l'employeur](#) et aux phases de validation de la conception de programme. Voici quelques questions que nous avons posées pour comprendre ce que les employeurs recherchent :

- Quelles compétences votre personnel devra-t-il posséder pour assurer le succès de la situation future de votre entreprise, dans six mois à deux ans ?
- Lorsque vous constatez la réussite d'un employé dans ce rôle, quelles compétences, selon vous, contribuent à ce succès ?
- À quoi ressemble le quotidien d'une personne occupant ce poste ou travaillant dans ce secteur ?
- Qu'est-ce qui, dans le processus d'embauche, ferait en sorte qu'une personne soit sélectionnée ou rejetée automatiquement? Comment déterminer si une personne possède ce que vous recherchez ?
- Quelles méthodes utilisez-vous actuellement pour trouver de nouveaux employés?

Les réponses initiales à ces questions risquent fort bien de ressembler à une description de poste. Il est important de poser des questions de suivi pour déterminer le « pourquoi » de leurs réponses afin d'aller au cœur de ce qui compte vraiment.

Vos réponses à ces questions vous aideront à comprendre les compétences recherchées par les employeurs et les signaux que ces derniers utilisent pour évaluer ces compétences. À l'aide de cette information, il vous restera à déterminer s'il vous faut de nouveaux signaux pour repérer des compétences et, le cas échéant, quels devraient être ces signaux. Ces nouveaux signaux s'intégreront dans votre processus de recrutement afin d'éviter de reproduire les préjugés existants sur le marché.



02

Comprendre qui travaille dans le secteur à l'heure actuelle

Les études sur le marché du travail peuvent vous aider à déterminer qui occupe principalement les postes que vous ciblez dans le cadre de votre programme. Connaître les renseignements sur le genre, l'âge, le lieu de résidence et le niveau de scolarité des personnes qui occupent actuellement un poste similaire vous aidera à déterminer qui pourrait faire partie du vivier de talents « cachés » pour le poste à pourvoir. Par exemple, dans notre programme SalesCamp, nous savons que la vente de produits technologiques est un secteur marqué par une main-d'œuvre majoritairement masculine et jeune. L'un des viviers de talents sur lequel nous nous concentrons est celui des femmes et des personnes qui s'identifient comme telles, ainsi que sur la main-d'œuvre en milieu de carrière, car les données sur l'effectif actuel révèlent que les pratiques d'embauche existantes négligent ces groupes.

03

Trouver d'autres fonctions exigeant des compétences similaires

Souvent, les employeurs recherchent des personnes qui ont déjà de l'expérience dans le secteur, ce qui ne laisse aucune chance à beaucoup de personnes qualifiées et possédant des compétences et des connaissances transférables d'occuper ce poste. L'établissement des types de postes qui exigent les compétences de ces personnes permettra d'élargir votre vivier de talents. Une façon d'établir ces postes consiste à trouver les compétences recherchées par les employeurs dans les agrégateurs d'emplois, comme Indeed ou LinkedIn, ou à chercher des compétences précises sur les sites Web gouvernementaux qui permettent d'établir la concordance des compétences en question avec les postes décrits dans la Classification nationale des professions ([CNP](#)), le Conseil de l'information sur le marché de travail ([CIMT](#)), et le Système d'information sur les professions et les compétences ([OaSIS](#)). Par exemple, les postes en vente de produits technologiques nécessitent l'embauche de personnes ayant travaillé en contact avec la clientèle. De nombreux autres postes exigent des compétences en prestation de services en personne avec la clientèle, notamment la main-d'œuvre du commerce de détail, des services de la restauration et des bars ou de l'entraînement physique.

04

Commencer le recrutement

Il existe de nombreuses méthodes de recrutement à partir de votre vivier de talents. Une méthode générale qui fonctionne bien consiste à repérer les talents là où leur vivier se trouve. Par exemple, pour certains viviers de talents, LinkedIn sera une excellente plateforme, pour d'autres, ce sera Instagram, voire Reddit. En travaillant avec des agences de placement ou des organismes communautaires, vous pouvez aussi entrer en contact directement avec les personnes désireuses d'opérer un changement de carrière. Quel que soit le principal canal de recrutement que vous utilisez, assurez-vous de fournir suffisamment de renseignements sur le programme, les parcours de carrière auxquels il peut mener et les différentes façons dont les candidat(e)s qui n'ont pas le profil généralement recherché peuvent contribuer à ce parcours de carrière.

N'oubliez pas que le recrutement ciblé est un processus continu en constante amélioration. Préparez-vous à écouter, à apprendre et à changer de cap au besoin.

Évaluation du potentiel

Évaluer le potentiel signifie :

- Dissocier les compétences requises pour un emploi des moyens conventionnels que prennent les employeurs pour évaluer la capacité de quelqu'un à exécuter le travail. Nous appelons ces méthodes d'évaluation des signaux de valeur.
- Établir des critères d'éligibilité qui accordent de la valeur à une personne de manière globale.
- Chercher à faire concorder les attentes d'un employeur avec la situation actuelle d'un(e) candidat(e), puis combler l'écart entre elles dans le cadre de votre programme de rehaussement des compétences.



Voici quelques exemples de mesures que vous pouvez prendre pour commencer à évaluer le potentiel. La personne ayant présenté une candidature :

- A-t-elle acquis les compétences transférables dans le cadre d'emplois antérieurs ou de bénévolat ?
- A-t-elle démontré qu'elle a la volonté et la capacité à essayer d'apprendre de nouvelles tâches ?
- A-t-elle démontré qu'elle a une approche axée sur la croissance et qu'elle appliquera en temps réel ce qu'elle apprend par rétroaction ?
- A-t-elle démontré qu'elle était prête à entamer une nouvelle carrière après avoir suivi le programme de rehaussement des compétences ?

On peut obtenir réponse à ces questions au moyen de formulaires de candidature, d'entrevues ou de missions d'examen critique.

Étude de cas SalesCamp

Nous savons qu'il n'est pas facile d'évaluer le potentiel. Ces quatre dernières années, nous avons essayé différentes méthodes pour évaluer le potentiel des personnes ayant soumis une candidature au SalesCamp afin de permettre aux candidat(e)s que l'on ignore généralement d'occuper des postes en vente technologique interentreprises.

Nos processus de recrutement et de candidature sont axés sur les participant(e)s. Nous accordons de l'importance à l'expérience vécue, qui ne se limite pas exclusivement au niveau de scolarité ou de l'expérience sur le terrain, qui constitue la norme pour le marché. Nous déterminons les compétences dont les participant(e)s ont besoin pour réussir, puis nous dissocions ces compétences des signaux de valeur classiques et établissons des critères d'éligibilité et des profils qui accordent de la valeur à la personne de manière globale.

Grâce à ces méthodes, les personnes aînées sur le marché du travail, les personnes nouvellement arrivées au Canada et les personnes qui n'ont pas d'expérience en vente interentreprises – que les employeurs ignorent généralement – ont entamé une nouvelle carrière dans la vente de produits technologiques.

Voici ce que nous avons trouvé qui fonctionne pour nous :



**Nous analysons
les capacités essentielles et
établissons les qualifications
requisées pour réussir.**

Structure de l'équipe

Palette Skills dispose d'une personne attitrée à la gestion des admissions et d'une autre spécialisée en admissions, ainsi que d'employés ayant reçu une formation croisée qui aideront à mener l'examen des candidatures et les entrevues, au besoin. La personne attitrée à la gestion des admissions établit le processus d'admission et veille à ce qu'il soit suivi, supervise le pipeline de candidat(e)s, examine les candidatures et fait passer les entrevues. La personne spécialisée en admissions examine les candidatures, fait passer les entrevues et documente la concordance des résultats obtenus par rapport aux critères préalablement établis concernant les besoins de l'employeur.

Notre équipe de recrutement s'appuie sur l'écosystème des programmes communautaires pour entrer en contact avec les viviers de talents afin de les éduquer et de partager avec eux des informations sur les opportunités offertes par les programmes. Elle soutient également les activités de recrutement direct des participant(e)s en répondant aux demandes des membres intéressés du public et en se connectant directement avec les individus, parmi les viviers de talents concernés, pour leur permettre d'identifier leurs compétences transférables dans l'industrie en question.

Étapes d'admission

Nous incitons les personnes souhaitant poser leur candidature à commencer par répondre au questionnaire d'éligibilité. Nous utilisons cet outil pour aider les participant(e)s à déterminer leur éligibilité à estimer leurs chances de participer au programme. Le questionnaire d'éligibilité est conçu pour habiliter la personne à faire le choix de poser sa candidature. Il vise à préciser les critères d'éligibilité stricts comme la province de résidence, le statut d'emploi au Canada, le nombre d'années d'expérience professionnelle et les exigences linguistiques.

Notre équipe de recrutement s'appuie sur l'écosystème des programmes communautaires pour se connecter avec les viviers de talents afin de les éduquer et de partager avec eux des informations sur les opportunités offertes par les programmes.



Une fois qu'une personne décide de présenter sa candidature, elle suivra un processus d'admission en deux étapes.

#1 Formulaire de candidature

La première étape : remplir un formulaire de candidature. Ce formulaire, qui comprend quelques questions, permet à cette personne de justifier son souhait de faire carrière dans la vente et de préciser ses compétences transférables.

#2 Entrevue

La deuxième étape : inviter les candidat(e)s à passer une entrevue. Nous prévoyons des entrevues de 30 minutes; nous utilisons ce temps pour en apprendre davantage sur les objectifs professionnels des candidat(e)s, déterminer si ces objectifs concordent avec les attentes et les résultats visés du programme, et leur permettre de démontrer leur capacité à réussir le programme par la description de leurs expériences.



Voici quelques exemples de ce que nous recherchons pour évaluer le potentiel tout au long du processus d'admission.

| Norme | But |
|---|--|
| <p>La personne posant sa candidature a un profil qui concorde avec les résultats visés du programme et souhaite faire carrière dans la vente technologique interentreprises.</p> | <p>Le potentiel d'un(e) candidat(e) à réussir une transition de carrière est évalué et déterminé par son niveau d'intérêt, de sensibilisation et de connaissance du secteur vers lequel il se tourne. Les personnes à la recherche d'un emploi qui se renseignent sur la transition professionnelle ont tendance à mieux réussir à obtenir un emploi après avoir suivi ce programme.</p> |
| <p>La personne posant sa candidature possède des compétences transférables dont le secteur a besoin. Les compétences transférables peuvent être acquises dans le cadre d'expériences professionnelles, bénévoles ou personnelles.</p> | <p>De nombreux candidat(e)s ont développé des compétences transférables ne relevant pas de leur expériences professionnelles directes, par exemple, expériences de bénévolat ou engagements familiaux. En élargissant le champ de nos questions, nous pouvons évaluer le potentiel d'une personne de manière plus holistique.</p> |
| <p>La personne posant sa candidature démontre qu'elle a un profil qui concorde avec les résultats visés du programme et s'engage à changer de carrière.</p> | <p>Cela permet de déterminer si les objectifs de carrière des candidat(es) sont en adéquation avec le secteur d'activité dans lequel ils/elles souhaitent travailler. Il est essentiel que les candidat(e)s aient une bonne compréhension de leur parcours professionnel et qu'ils/elles savent à quoi s'attendre, car c'est un facteur important de résilience dans le processus de recherche d'emploi. En effet, les candidat(e)s qui savent à quoi s'attendre lors de leur transition de carrière seront plus confiant(e)s dans leur choix personnel d'entamer cette carrière. Deuxièmement, il est important que les candidat(e)s reconnaissent la valeur du programme et comprennent en quoi nous y accordons de la valeur. Cette question permet d'évaluer le potentiel des candidat(e)s, car elle vise à mettre en évidence leur sensibilisation, leur préparation et leur engagement à changer de carrière. Les personnes qui comprennent clairement leurs objectifs professionnels et trouvent notre programme avantageux ont tendance à mieux réussir le programme et leur recherche d'emploi.</p> |

La méthode de recrutement axée sur le potentiel dans le cadre des admissions nous a permis d'accepter des participant(e)s possédant un large éventail d'expériences qui avaient du mal à percer dans la vente de produits technologiques au Canada. Ces participant(e)s excellent maintenant dans leur carrière en vente technologique interentreprises.

Voici quelques exemples de réussites :



#1 Derek G.

- Une personne en milieu de carrière dans le secteur du commerce de détail détenant **un diplôme d'études secondaires**.
- Valeur accordée à une expérience dans la prestation de services à la clientèle en personne pour satisfaire aux exigences du poste en matière de compétences.
- Programme suivi à Palette Skills et transition vers un poste de vente.
- Avancement professionnel constant depuis la transition initiale.

#2 Sara A.

- Main-d'œuvre en milieu de carrière.
- Expérience en mode et en beaux-arts.
- **Expériences vécues significatives et perfectionnement des compétences d'artiste.**
- Valeur accordée aux compétences transférables.
- Programme achevé et transition vers des postes de vente en technologie qui concordent avec ses passions et ses valeurs.

#3 Rajveer K.

- Personne nouvellement arrivée au Canada.
- Expérience de la vente dans son pays d'origine.
- **Elle a dit à plusieurs reprises qu'elle n'avait pas les compétences, car elle n'avait pas d'expérience « sur le marché ».**
- Programme achevé, et a obtenu deux promotions en moins de deux ans.



Rehausser vos
Compétences
DÉVELOPPÉ PAR



palette
skills

Financé par le gouvernement du Canada

Canada