

CERIDIAN

L'état du capital humain 2023

L'avènement de l'expérience professionnelle flexible



Table des matières

Repenser les parcours de carrière sous l'angle de la résilience et de la fidélisation	3
Comprendre les aspirations professionnelles	5
Miser sur la mobilité interne	8
Offrir des formations équitables et efficaces	11
Soutenir les cadres intermédiaires	13

Méthodologie

Hanover Research a réalisé le sondage *L'état du capital humain* de Ceridian en ligne du 19 août au 1^{er} septembre 2022 auprès de 8 833 répondants âgés de 18 ans et plus au service d'entreprises comptant au moins 100 employés établies en Australie, au Canada, en Allemagne, en Malaisie, en Nouvelle-Zélande, à Singapour, au Royaume-Uni et aux États-Unis.



Repenser les parcours de carrière sous l'angle de la résilience et de la rétention

Dans le monde du travail, « flexibilité » est le maître mot. Les employeurs ont accolé à ce terme leur propre interprétation de sa définition, instaurant des politiques établissant où et quand les employés doivent travailler, et accordant à ces derniers une plus grande autonomie quant à la gestion de leur horaire.

Le sondage *L'état du capital humain 2023*, réalisé par Ceridian auprès de plus de 8 800 employés aux quatre coins du monde, révèle que la flexibilité exerce une influence sur les décisions qu'ils prennent relativement à leur carrière. En effet, 32 % des répondants à la recherche d'un nouvel emploi indiquent souhaiter plus de flexibilité. De plus, 49 % des personnes interrogées affirment que la flexibilité et la conciliation travail-vie personnelle représentent, à leurs yeux, l'un des atouts les plus importants d'un emploi.

Il est à noter que les répondants âgés de 18 à 24 ans disent que la flexibilité est ce qu'ils apprécient le plus dans un emploi. À 44 %, ce chiffre est même supérieur à celui de la rémunération (41 %).

Malgré les progrès réalisés en matière de flexibilité du travail, de nombreux travailleurs ont encore le sentiment de manquer le coche dans leur poste actuel. En effet, 90 % des répondants à notre sondage disent s'être sentis « coincés » dans leur poste au cours de la dernière année. Un tiers d'entre eux (33 %) indiquent se sentir souvent ou toujours dans cette situation.

En outre, 70 % des répondants présentent un risque de départ, 49 % d'entre eux se déclarant ouverts à d'autres possibilités et 21 % d'entre eux étant à la recherche active d'un autre emploi. Cela signifie qu'environ la moitié des employés sont ouverts au changement, mais peuvent encore être convaincus de rester.

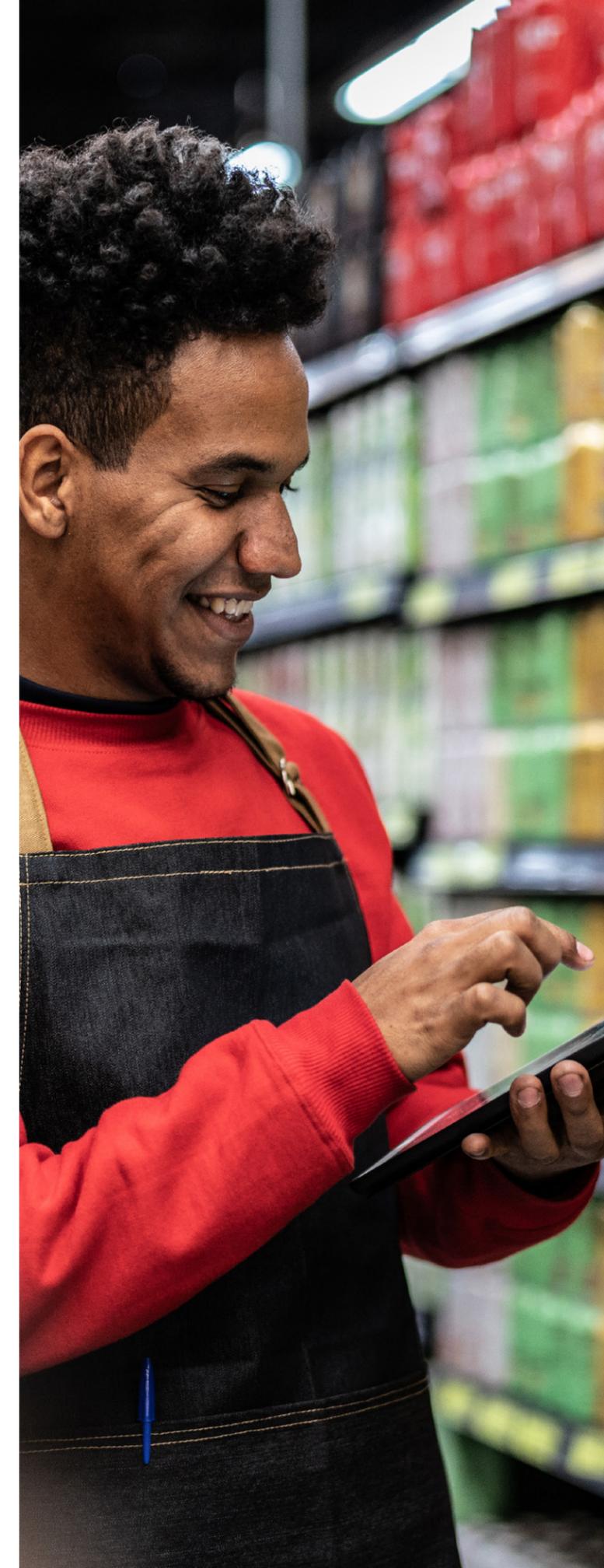
90 %

des répondants se sont sentis coincés dans leur emploi au cours de la dernière année.

Alors, comment les employeurs peuvent-ils éviter que leurs employés ne partent? Une étude publiée dans le magazine [MIT Sloan Management Review](#) révèle que la possibilité d'effectuer un changement latéral de carrière est l'indicateur prévisionnel le plus important pour la fidélisation des employés, 2,5 fois plus important que la rémunération et 12 fois plus efficace qu'une promotion.

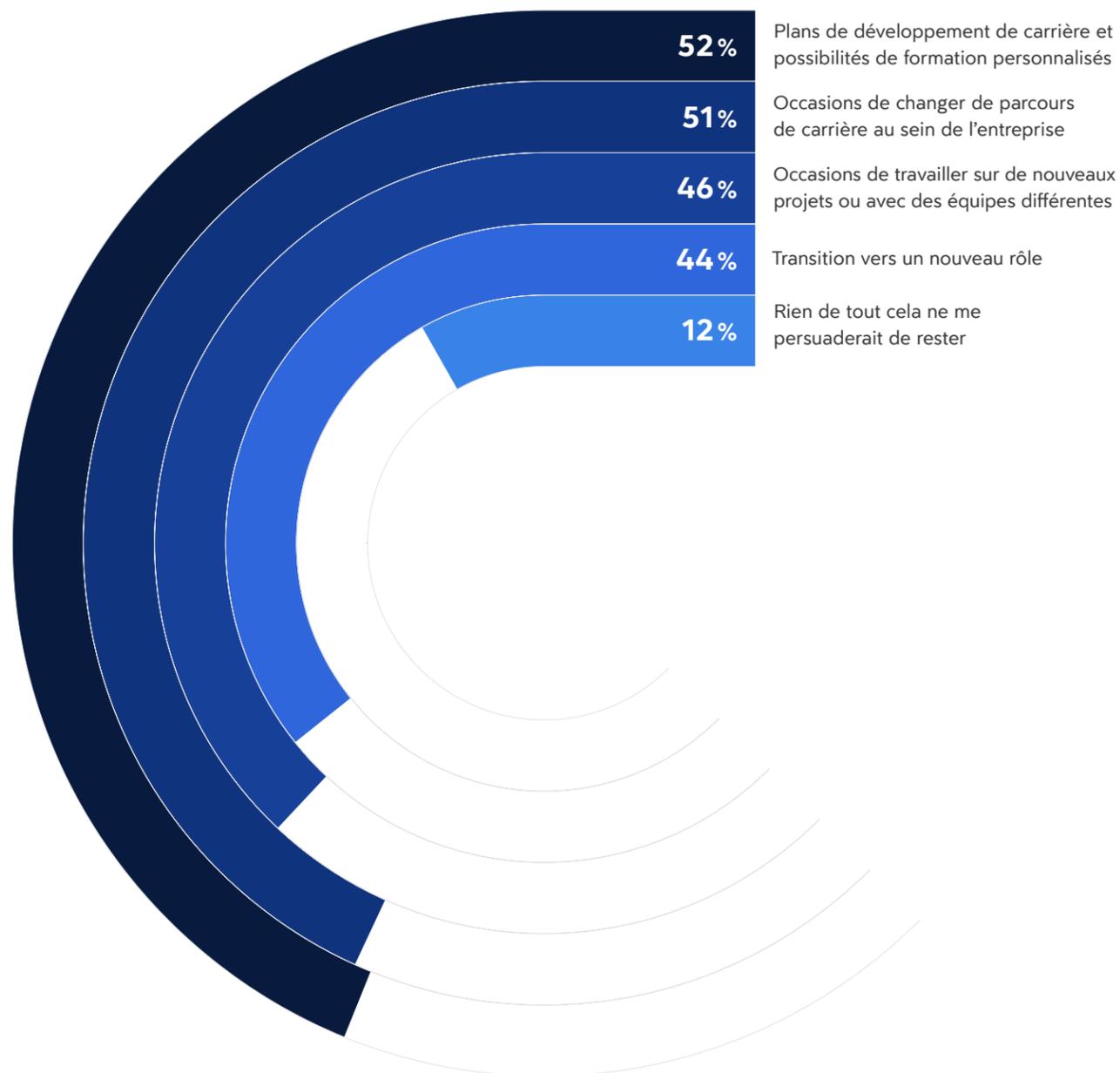
Le parcours de carrière linéaire est essentiellement un vestige du passé. Aujourd'hui, les employés ne veulent pas que des emplois flexibles, ils souhaitent des carrières qui le sont autant.

Les résultats de notre sondage *L'état du capital humain 2023* indiquent que d'importants nouveaux horizons s'offrent aux employeurs qui sont prêts à repenser les parcours de carrière traditionnels. Ces derniers peuvent fidéliser et autonomiser les employés en repensant l'expérience professionnelle traditionnelle, en permettant aux organisations d'agir plus rapidement, de travailler plus intelligemment et de développer leur résilience. Dans ce rapport, nous allons examiner ce que nos données dévoilent sur les attentes des travailleurs à l'égard de leur carrière, et la façon dont les entreprises peuvent répondre à ces attentes en leur offrant une flexibilité professionnelle.



Plutôt que de quitter votre emploi actuel, envisageriez-vous de le conserver si votre employeur vous offrait les possibilités suivantes?

(Toutes les réponses qui s'appliquaient pouvaient être sélectionnées.)



« En se concentrant sur la flexibilité, les employeurs ont une occasion d'améliorer la vie professionnelle, de stimuler l'engagement et d'accroître la résilience organisationnelle. Cela signifie non seulement donner aux employés un plus grand contrôle sur où, quand et comment leur travail est effectué, mais aussi sur l'orientation de leur carrière. »

SUSAN TOHYAMA, CHEF DES RESSOURCES HUMAINES, CERIDIAN

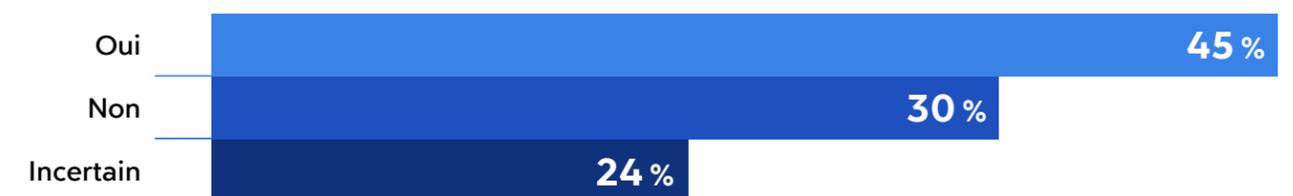


Comprendre les aspirations professionnelles

Il est plus important que jamais, de nos jours, d'être à l'écoute des aspirations des employés. Dans le cadre d'un récent sondage de [Gartner](#), 65 % des personnes interrogées ont déclaré que la pandémie les avait amenées à repenser la place du travail dans leur vie.

Pourtant, seuls 45 % des répondants au sondage *L'état du capital humain* indiquent que leur employeur comprend leurs aspirations professionnelles. À près de la moitié seulement (54 %), les répondants américains sont les plus susceptibles de l'affirmer. Cette situation est particulièrement problématique, car les structures de promotion et de cheminement de carrière de nombreuses organisations ont été établies en partant du principe que les gens veulent gravir les échelons hiérarchiques. Notre étude montre qu'il s'agit là en grande partie un mythe.

Avez-vous le sentiment que votre employeur comprend vos aspirations professionnelles?



Résultats par région

	AUS	CAN	ALL	MAL	NZL	SGP	R.-U.	É.-U.
Oui	43 %	41 %	41 %	50 %	43 %	46 %	43 %	54 %
Non	31 %	33 %	32 %	24 %	31 %	31 %	34 %	27 %
Incertain	26 %	26 %	27 %	26 %	26 %	23 %	23 %	19 %



92 %
des hauts dirigeants et

89 %
des cadres
intermédiaires ont
souffert d'épuisement
professionnel au cours
de la dernière année.

Le parcours de carrière traditionnel est une échelle, mais aujourd'hui, ce n'est pas tout le monde qui veut la grimper. Lorsqu'interrogés sur leur plus haute ambition professionnelle, seuls 17 % des répondants à notre sondage disent aspirer à un poste de haute direction. De plus, 14 % seulement mentionnent vouloir devenir gestionnaire de personnel.

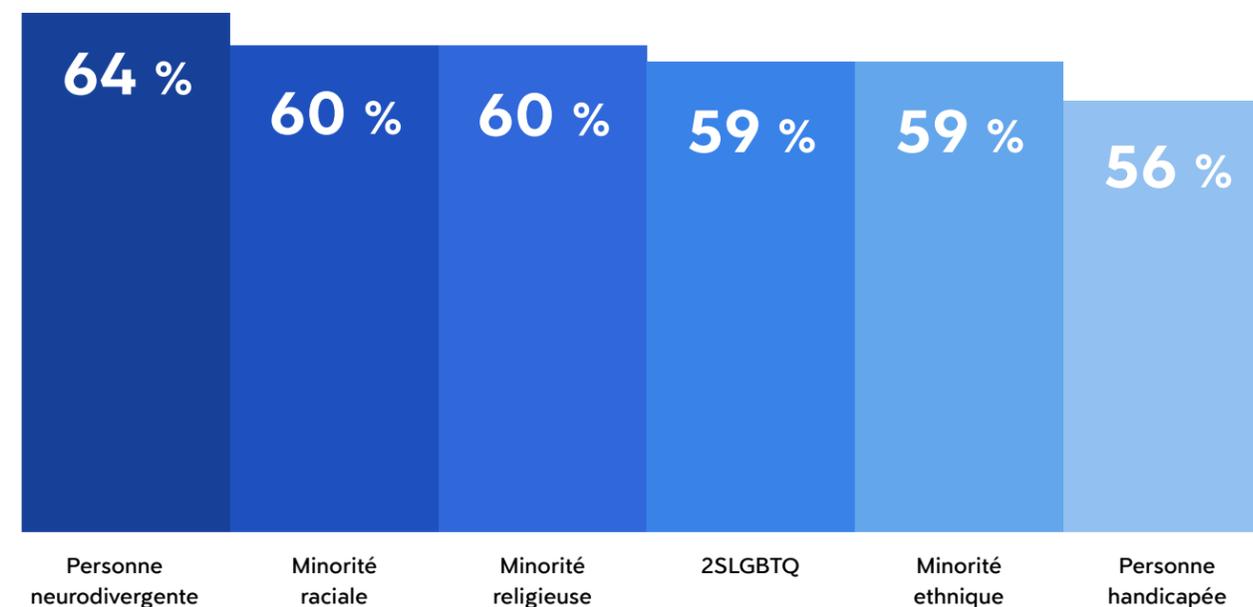
Le taux d'épuisement professionnel qui augmente à mesure que l'on gravit les échelons d'une entreprise pourrait être l'une des raisons qui expliquent un tel manque d'intérêt. De fait, 87 % de tous les répondants indiquent avoir souffert d'épuisement professionnel au cours de la dernière année, comparativement à 89 % des cadres intermédiaires et à 92 % des cadres supérieurs.

La représentation exerce également une influence sur les aspirations professionnelles. Plus de la moitié des personnes interrogées dans le cadre du sondage *L'état du capital humain* s'identifiant comme faisant partie d'une minorité ou d'un groupe sous-représenté sont d'accord ou fortement d'accord pour dire qu'un manque de diversité à la tête d'une entreprise les dissuaderait de briguer des postes de direction au sein de cette organisation. La diversité est essentielle dans l'équipe de direction, surtout lorsque les organisations ont de la difficulté à trouver des candidats qui aspirent à occuper ces postes.



Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec l'énoncé suivant? « Un manque de diversité à la tête de l'entreprise me dissuaderait de briguer des postes de direction au sein de cette organisation. »

(Nous vous présentons les réponses pour « D'accord » ou « Fortement d'accord » chez les groupes minoritaires ou sous-représentés.)

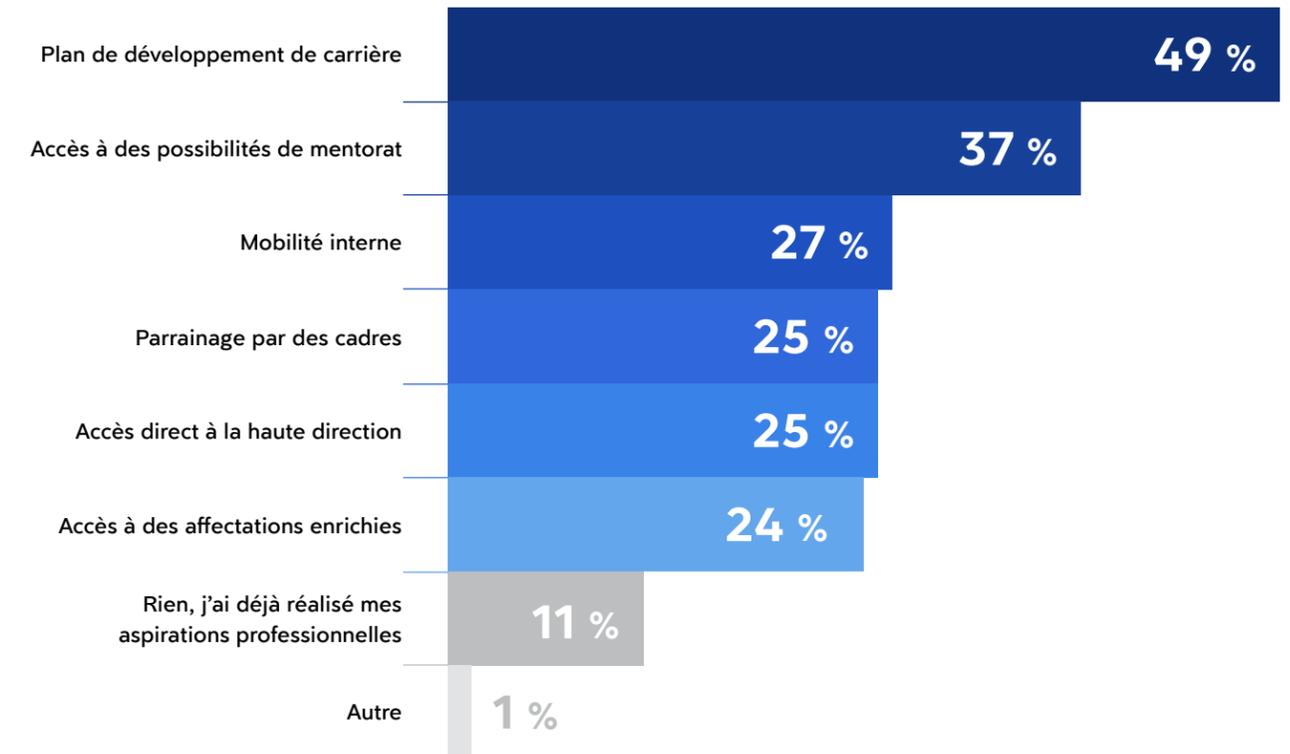


Les résultats du sondage *L'état du capital humain* donnent également une idée de la manière dont les employeurs peuvent mieux soutenir les objectifs de carrière de leurs employés. Globalement, lorsqu'on leur demande ce que leurs employeurs pourraient leur offrir pour les aider à réaliser leurs aspirations, le désir de disposer de plans de développement de carrière (49 %) vient en tête des réponses. Par ailleurs, 37 % des personnes interrogées souhaitent avoir accès à des possibilités de mentorat, et la mobilité interne en intéresse 27 %.

Il existe également des différences régionales dans la manière dont les travailleurs souhaitent que leurs employeurs les aident à réaliser leurs aspirations professionnelles. Par exemple, en Allemagne, le parrainage par des cadres vient en tête des réponses (41 %). Et en Malaisie, l'intérêt pour des plans de développement de carrière monte à 59 %.

Pour les employés d'aujourd'hui, l'ascension professionnelle n'est pas la seule direction intéressante. Les organisations qui souhaitent devenir des employeurs de choix chercheront à découvrir ce que leurs employés attendent de leur carrière et leur offriront le soutien et la flexibilité nécessaires pour qu'ils puissent évoluer en leur sein.

Parmi les éléments suivants, quels sont ceux que votre employeur pourrait proposer pour vous aider à mieux réaliser vos aspirations professionnelles?



Résultats par région

	AUS	CAN	ALL	MAL	NZL	SGP	R.-U.	É.-U.
Plan de développement de carrière	52 %	46 %	39 %	59 %	49 %	53 %	55 %	44 %
Accès à des possibilités de mentorat	44 %	37 %	26 %	42 %	38 %	40 %	39 %	36 %
Mobilité interne	23 %	30 %	24 %	35 %	20 %	32 %	24 %	29 %
Parrainage par des cadres	15 %	21 %	41 %	32 %	16 %	32 %	19 %	26 %
Accès direct à la haute direction	23 %	23 %	20 %	36 %	20 %	32 %	24 %	27 %
Accès à des affectations enrichies	17 %	19 %	37 %	30 %	20 %	29 %	19 %	25 %
Rien, j'ai déjà réalisé mes aspirations professionnelles	13 %	13 %	9 %	4 %	18 %	4 %	11 %	12 %
Autre	1 %	1 %	1 %	1 %	3 %	1 %	2 %	2 %



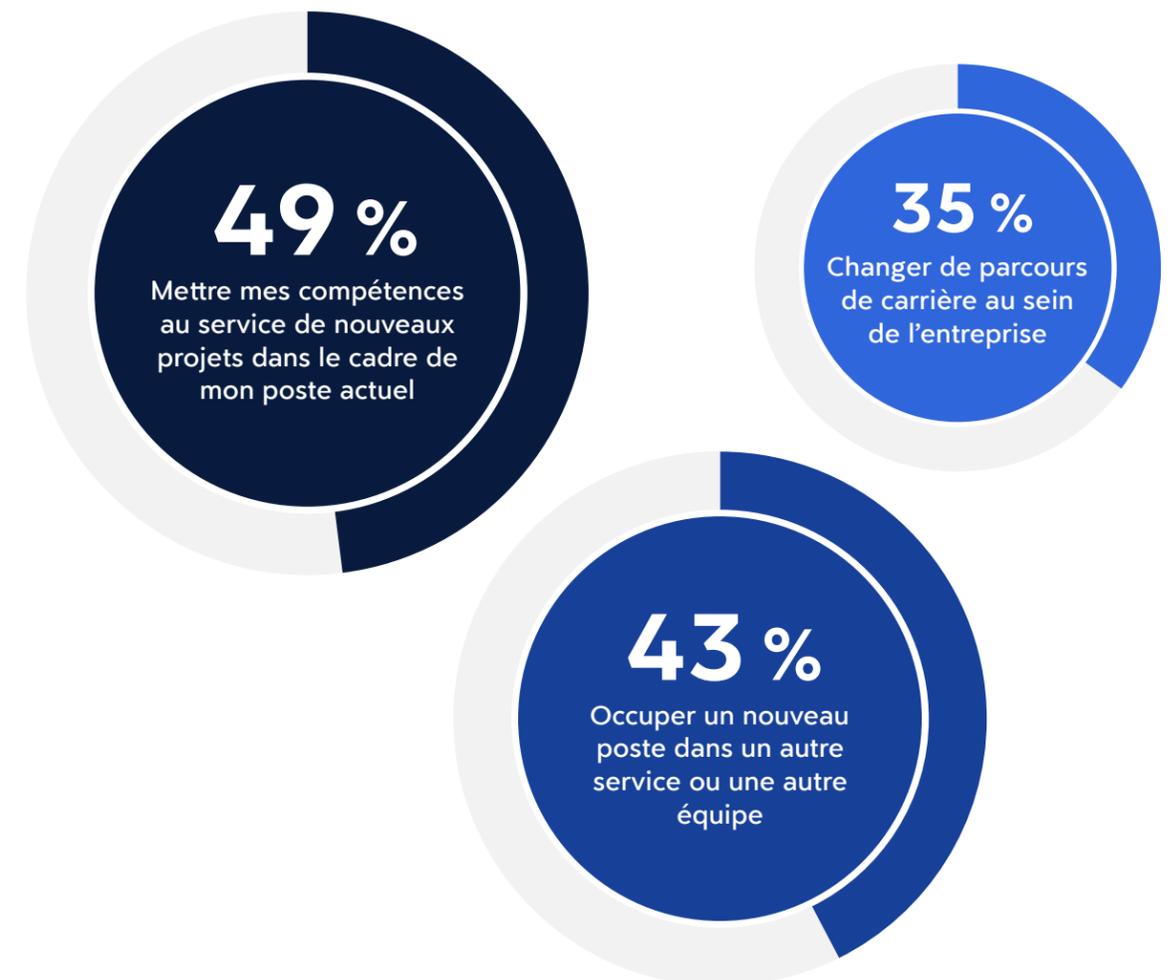
Miser sur la mobilité interne

Le parcours de carrière traditionnel a créé des frontières internes qui peuvent freiner le mouvement des personnes entre les services et les équipes. Dans un échantillon de données de [McKinsey](#), plus de 80 % des changements de poste sont le résultat d'un changement d'employeur. Pourtant, obtenir un nouvel emploi ne devrait pas équivaloir à changer d'entreprise.

Les données de notre sondage *L'état du capital humain* montrent que les possibilités de carrière à l'interne intéressent les employés. En effet, près de la moitié (49 %) des personnes interrogées déclarent vouloir mettre leurs compétences au service de nouveaux projets dans le cadre de leur poste actuel. D'autre part, 43 % des répondants souhaitent occuper un nouveau poste dans un autre service ou une autre équipe. Enfin, 35 % déclarent vouloir changer de parcours de carrière au sein de l'entreprise.

En ce qui concerne les possibilités de carrière à l'interne, lesquelles vous attirent le plus?

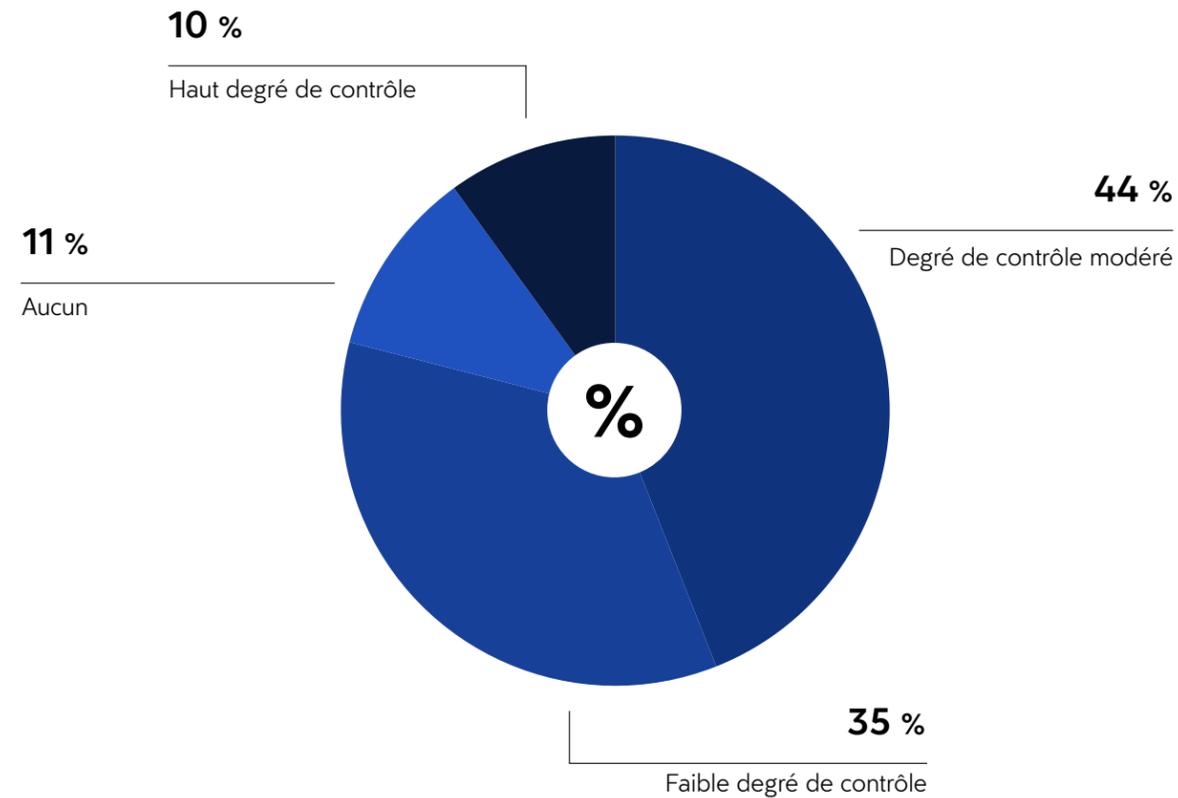
(Toutes les réponses qui s'appliquaient pouvaient être sélectionnées. Nous vous présentons les trois plus populaires.)



Malgré l'intérêt manifesté par les employés, les résultats de notre sondage révèlent de nombreux obstacles à la flexibilité professionnelle. L'un d'entre eux est le cheminement de carrière. Moins de la moitié (47 %) des personnes interrogées indiquent que leur employeur leur offre des parcours de carrière clairs.

En outre, les employés n'ont pas le sentiment d'avoir le contrôle sur leur parcours de carrière. Seuls 10 % de nos répondants dans le monde estiment disposer d'un haut degré de contrôle. Les personnes interrogées en Allemagne et au Royaume-Uni étaient les moins susceptibles (6 %) de dire qu'elles disposaient d'un haut degré de contrôle sur leur parcours de carrière.

Quel degré de contrôle estimez-vous avoir sur votre parcours de carrière chez votre employeur actuel?



Résultats par région

	AUS	CAN	ALL	MAL	NZL	SGP	R.-U.	É.-U.
Haut degré de contrôle	9 %	11 %	6 %	10 %	9 %	10 %	6 %	17 %
Degré de contrôle modéré	45 %	42 %	33 %	55 %	41 %	48 %	41 %	47 %
Faible degré de contrôle	36 %	36 %	41 %	28 %	39 %	32 %	41 %	29 %
Aucun	10 %	11 %	20 %	8 %	11 %	10 %	12 %	7 %

« Les employés d'aujourd'hui envisagent la flexibilité sous de nombreux angles. Il est temps pour les employeurs de répondre à leurs attentes par une approche plus flexible et personnalisée du cheminement de carrière. »

SUSAN TOHYAMA, CHEF DES RESSOURCES HUMAINES, CERIDIAN

84 %

des répondants indiquent qu'en ayant une idée claire de leur parcours de carrière, ils sont plus loyaux envers leur employeur.

Les parcours de carrière sont pourtant de puissants moteurs de fidélisation. En effet, 84 % des répondants indiquent qu'avoir une idée claire de leur parcours de carrière les incite à rester plus longtemps chez leur employeur.

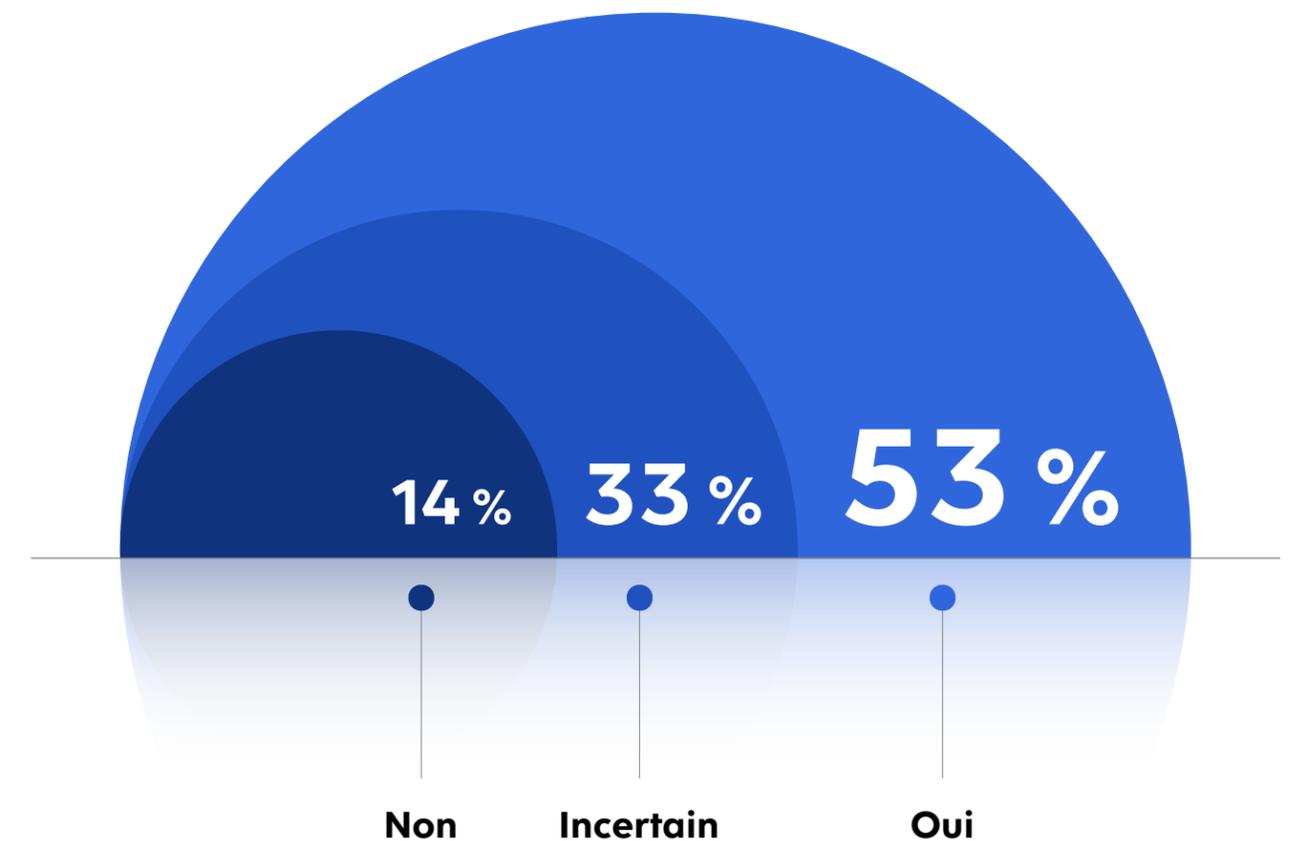
Le recrutement interne – ou son absence – représente un autre obstacle à la flexibilité professionnelle. Seuls 31 % des répondants rapportent que les employés passent souvent ou très souvent à d'autres postes au sein d'autres équipes. Cela peut peut-être s'expliquer du fait que près de la moitié (47 %) des personnes interrogées disent qu'il est difficile de trouver des postes vacants dans leur organisation qui pourraient leur convenir.



Le soutien des cadres constitue également un obstacle éventuel au recrutement interne. Lorsqu'on leur a demandé si leur gestionnaire les encouragerait à postuler à un nouveau rôle à l'interne, un peu plus de la moitié (53 %) des répondants au sondage de *L'état du capital humain* ont répondu par l'affirmative. Compte tenu du pouvoir que les cadres intermédiaires détiennent sur la carrière de leurs subordonnés directs, les organisations doivent aider les gestionnaires de personnel à garder la flexibilité à l'esprit.

Il est temps pour les employeurs de repenser la mobilité interne pour être en mesure d'offrir aux employés les carrières flexibles auxquelles ils aspirent tout en créant la main-d'œuvre flexible dont ils ont besoin. Mais les entreprises doivent agir rapidement, car de nombreux employés ont de la difficulté à s'engager. Seule la moitié (52 %) des personnes interrogées dans le cadre du sondage *L'état du capital humain* se sentent prêtes à rester chez leur employeur actuel au cours des trois à cinq prochaines années.

Si vous trouviez au sein de votre organisation un autre poste qui vous intéresse, votre gestionnaire vous encouragerait-il à y postuler?



Offrir des formations équitables et efficaces

Ces dernières années, l'amélioration des compétences et le recyclage professionnel ont souvent fait les manchettes. Malgré cela, le développement des compétences demeure à la traîne et l'écart de compétences persiste.

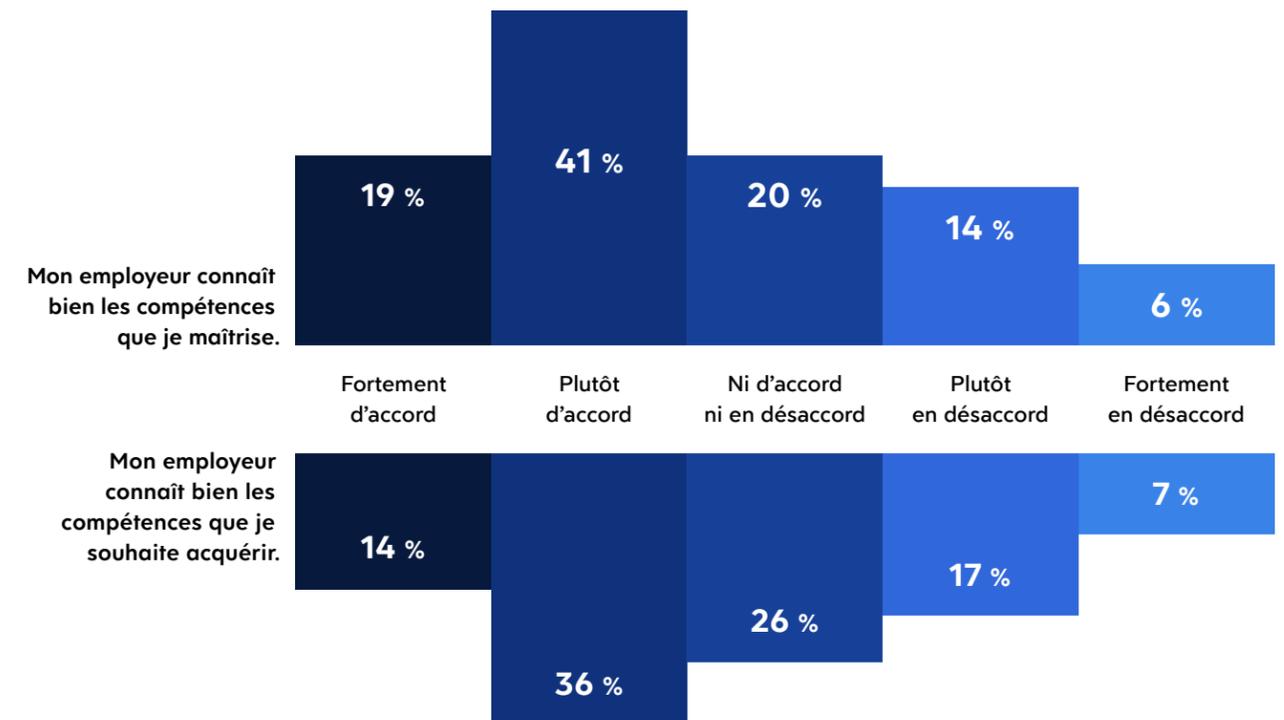
D'après une étude de [Monster](#), 9 % des employeurs disent avoir du mal à pourvoir des postes en raison d'un écart de compétences. De plus, 29 % s'accordent à dire que cet écart a augmenté au cours de la dernière année.

Pour être efficace, le développement des compétences des employés ne peut reposer sur une démarche universelle. La flexibilité de la main-d'œuvre exige une formation adaptée aux besoins individuels.

Pour que l'élaboration d'un programme de formation personnalisée soit efficace, l'employeur doit connaître les compétences de ses employés – celles qu'ils maîtrisent et celles qu'ils souhaitent acquérir. Les résultats de notre sondage *L'état du capital humain* montrent qu'il y a du travail à faire dans ce domaine.

En effet, 60 % des répondants sont fortement ou plutôt d'accord pour dire que leur employeur connaît bien les compétences qu'ils possèdent. Mais seuls 49 % des personnes interrogées déclarent être fortement ou plutôt d'accord avec l'énoncé selon lequel leurs employeurs connaissent bien les compétences qu'ils souhaitent maîtriser.

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes concernant votre employeur?



Et l'état général de la formation des employés ne se prête pas à la flexibilité professionnelle et organisationnelle. Moins de la moitié (48 %) des personnes interrogées dans le monde indiquent que leur employeur leur offre une formation afin de les aider à maintenir leurs compétences à jour pour le poste qu'ils occupent actuellement. De plus, 37 % déclarent recevoir une formation pour acquérir des compétences qui leur seront utiles dans l'avenir.

Les formations proposées varient également selon les régions. Le nombre de personnes interrogées disant bénéficier d'occasions de formation pour maintenir leurs compétences à jour s'élève à 42 % en Allemagne, mais passe à 52 % en Nouvelle-Zélande et au Royaume-Uni. Les employés malaisiens sont les plus susceptibles (47 %) d'affirmer recevoir des formations sur des compétences qui leur seront utiles dans l'avenir.



Quels types de formations votre employeur offre-t-il?

(Toutes les réponses qui s'appliquaient pouvaient être sélectionnées.)



Résultats par région

	AUS	CAN	ALL	MAL	NZL	SGP	R.-U.	É.-U.
Des formations pour m'aider à maintenir mes compétences pour le poste que j'occupe	51 %	43 %	42 %	49 %	52 %	43 %	52 %	48 %
Des formations pour acquérir des compétences qui seront utiles dans l'avenir	37 %	33 %	33 %	47 %	35 %	44 %	37 %	37 %
Des formations pour acquérir des compétences pour lesquelles j'ai exprimé de l'intérêt	28 %	28 %	30 %	36 %	31 %	36 %	30 %	32 %
Un programme de formation en leadership	24 %	23 %	26 %	36 %	20 %	30 %	25 %	27 %
Des formations pour m'aider à transitionner vers un nouveau rôle	26 %	25 %	24 %	30 %	18 %	29 %	23 %	31 %
Mon employeur n'offre pas de formations	16 %	18 %	18 %	10 %	17 %	12 %	12 %	12 %
Autre	0 %	1 %	1 %	1 %	2 %	1 %	1 %	1 %

En examinant les possibilités d'apprentissage et de développement offertes au cours de la dernière année, nous constatons que les obstacles à la flexibilité professionnelle et à la résilience organisationnelle sont encore plus nombreux. En effet, 31 % des répondants au sondage *L'état du capital humain* indiquent ne pas avoir bénéficié d'occasions d'apprentissage et de développement.

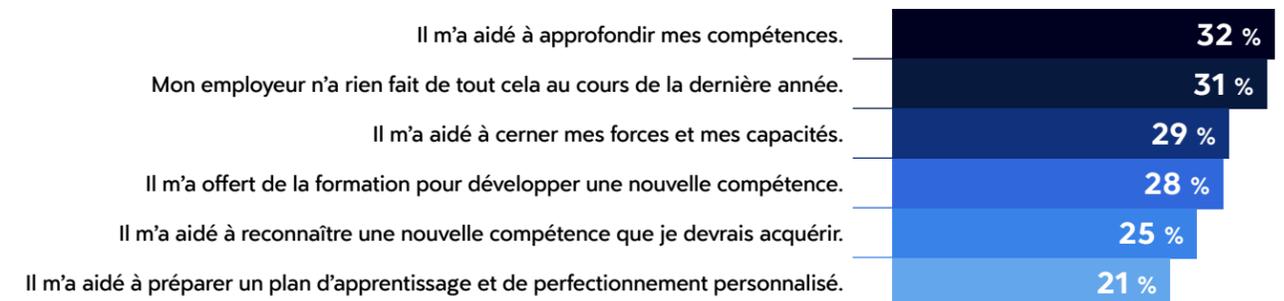
Et plus l'âge augmente, plus cette probabilité diminue. Plus de la moitié (54 %) des personnes âgées de 65 ans et plus indiquent ne pas avoir bénéficié de telles possibilités au cours de la dernière année, contre 49 % des personnes âgées de 55 à 64 ans et 41 % des répondants âgés de 45 à 54 ans.

54 %

des répondants âgés de 65 ans et plus indiquent n'avoir bénéficié d'aucune occasion d'apprentissage et de perfectionnement au cours de la dernière année.

Au cours de la dernière année, votre employeur a-t-il pris l'une des mesures suivantes en ce qui a trait à l'apprentissage et au perfectionnement?

(Toutes les réponses qui s'appliquaient pouvaient être sélectionnées.)



Pourtant, nous constatons que le risque de départ diminue de manière significative à mesure que l'âge augmente. Les organisations investissent en priorité dans les employés plus jeunes et laissent de côté ceux susceptibles d'être plus loyaux.

L'apprentissage et le perfectionnement sont un des volets essentiels du parcours carrière moderne. Il incombe aux employeurs de veiller à ce que la formation ne se limite pas, dans leur organisation, à une activité à cocher. Elle doit au contraire être ouverte à tous les employés et contribuer à la mise en place d'un cadre propice à la flexibilité professionnelle.

Soutenir les cadres intermédiaires

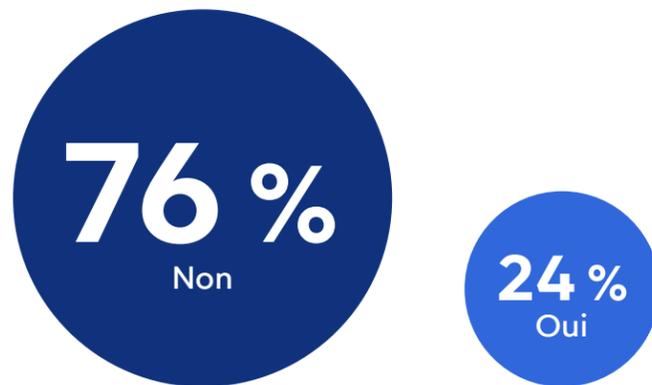
L'expérience professionnelle et la fidélisation des employés dépendent fortement de leurs gestionnaires. Une étude de [The Predictive Index](#) a en effet révélé que 63 % des employés relevant d'un mauvais gestionnaire envisagent de quitter leur employeur au cours des 12 prochains mois.

Les employeurs ne peuvent pas disposer d'une main-d'œuvre plus fluide s'ils ne sont pas en mesure de fidéliser leurs employés. La perte du savoir organisationnel lors du départ d'employés et le temps nécessaire aux nouveaux employés pour devenir opérationnels expliquent

ce manque de fluidité. Pour que la flexibilité professionnelle existe et se répande dans une organisation, il est impératif de soutenir les cadres intermédiaires.

Ceux-ci embrassent, dans une large mesure, leur expérience de gestionnaire de personnel, 76 % des personnes interrogées dans le cadre du sondage *L'état du capital humain* indiquant ne jamais avoir regretté d'être devenues gestionnaires de personnel. Les cadres intermédiaires malaisiens sont ceux qui acceptent le mieux leur rôle, 82 % d'entre eux déclarant ne pas regretter leur choix.

Avez-vous déjà regretté d'être devenu gestionnaire de personnel?



Résultats par région

	AUS	CAN	ALL	MAL	NZL	SGP	R.-U.	É.-U.
Oui	27 %	25 %	22 %	18 %	38 %	22 %	24 %	25 %
Non	73 %	75 %	78 %	82 %	62 %	78 %	76 %	75 %

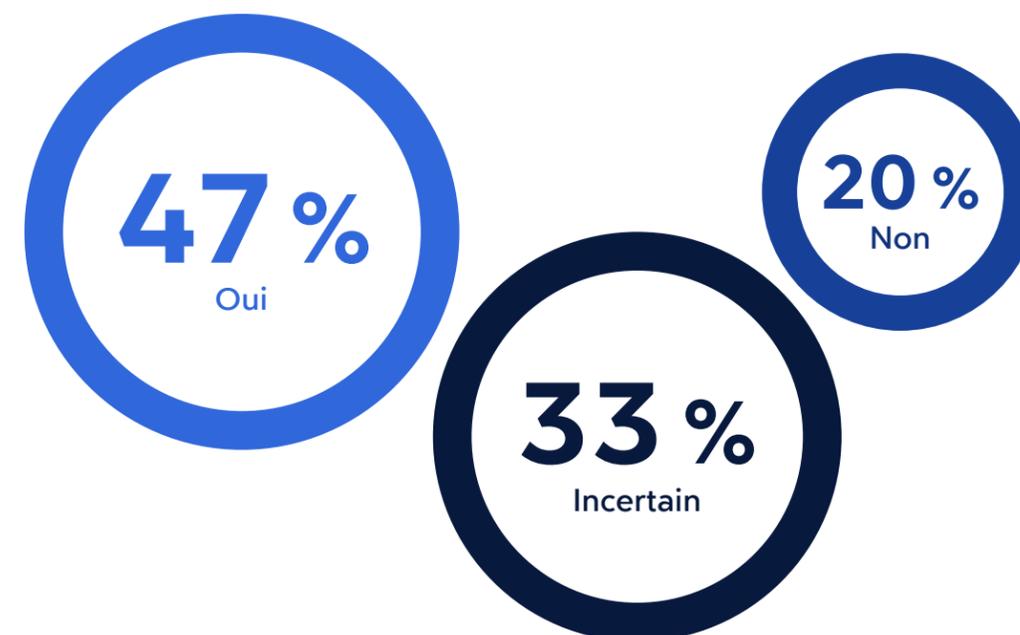


Seulement
29 %
 des cadres intermédiaires
 disent se sentir très ou
 extrêmement valorisés par
 leur employeur.

Mais l'absence de regret ne veut pas dire que les cadres intermédiaires se voient continuer à assumer leur fonction. Moins de la moitié (47 %) des personnes interrogées se voient dans un rôle de gestionnaire de personnel dans trois ans. Parmi les cadres intermédiaires allemands, seuls 38 % se voient toujours dans leur poste dans trois ans. Il s'agit d'un problème majeur pour les employeurs, surtout lorsque si peu de personnes aspirent à occuper ces fonctions.

Et il n'est pas étonnant que l'engagement des cadres intermédiaires s'étiolle. Seuls 29 % de ceux interrogés dans le cadre de notre sondage déclarent se sentir très ou extrêmement valorisés par leur organisation.

Vous voyez-vous dans un rôle de gestionnaire de personnel dans trois ans?



Résultats par région

	AUS	CAN	ALL	MAL	NZL	SGP	R.-U.	É.-U.
Oui	44 %	47 %	38 %	46 %	44 %	52 %	52 %	50 %
Non	24 %	23 %	24 %	13 %	21 %	13 %	17 %	21 %
Incertain	32 %	31 %	37 %	41 %	35 %	36 %	31 %	29 %

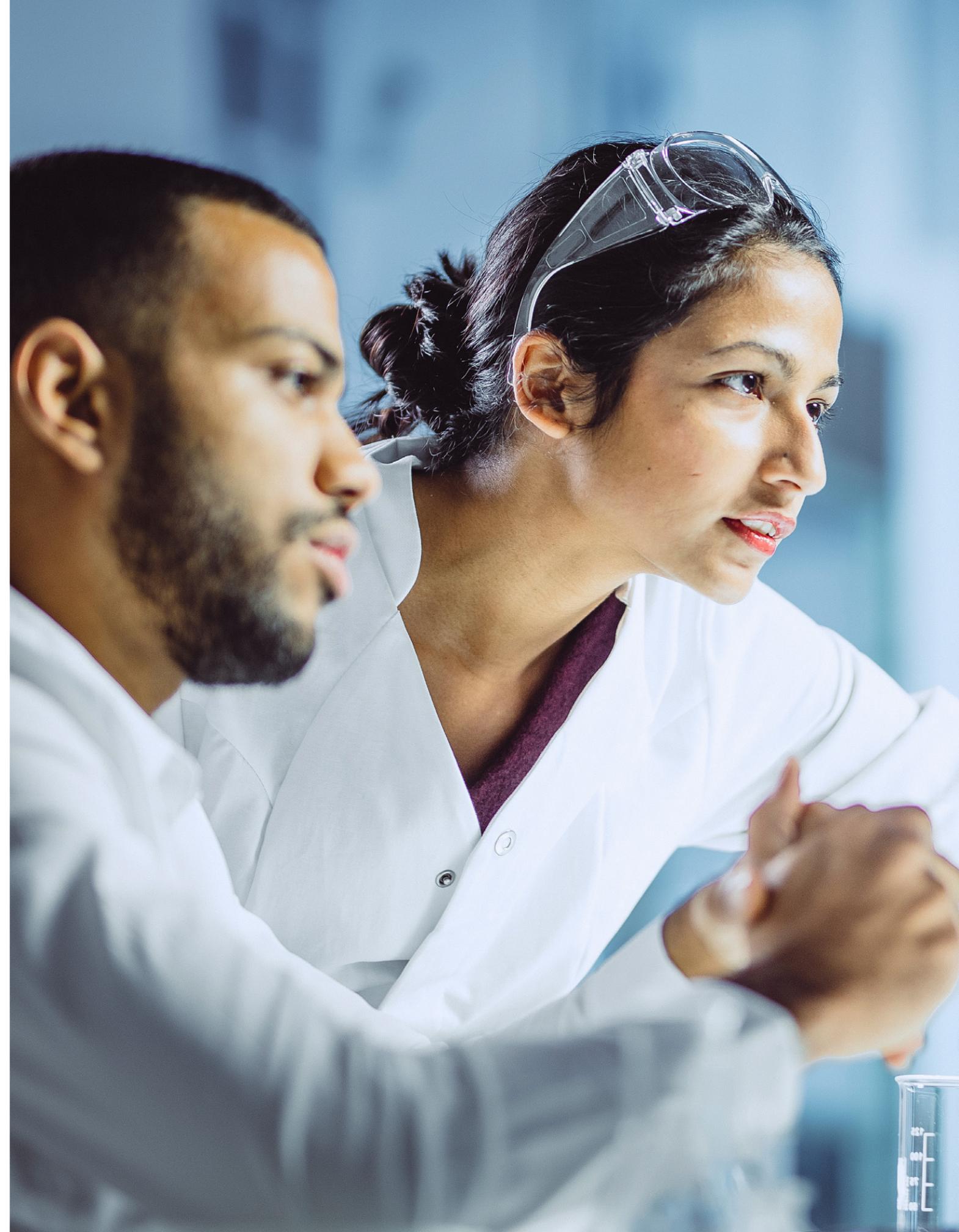
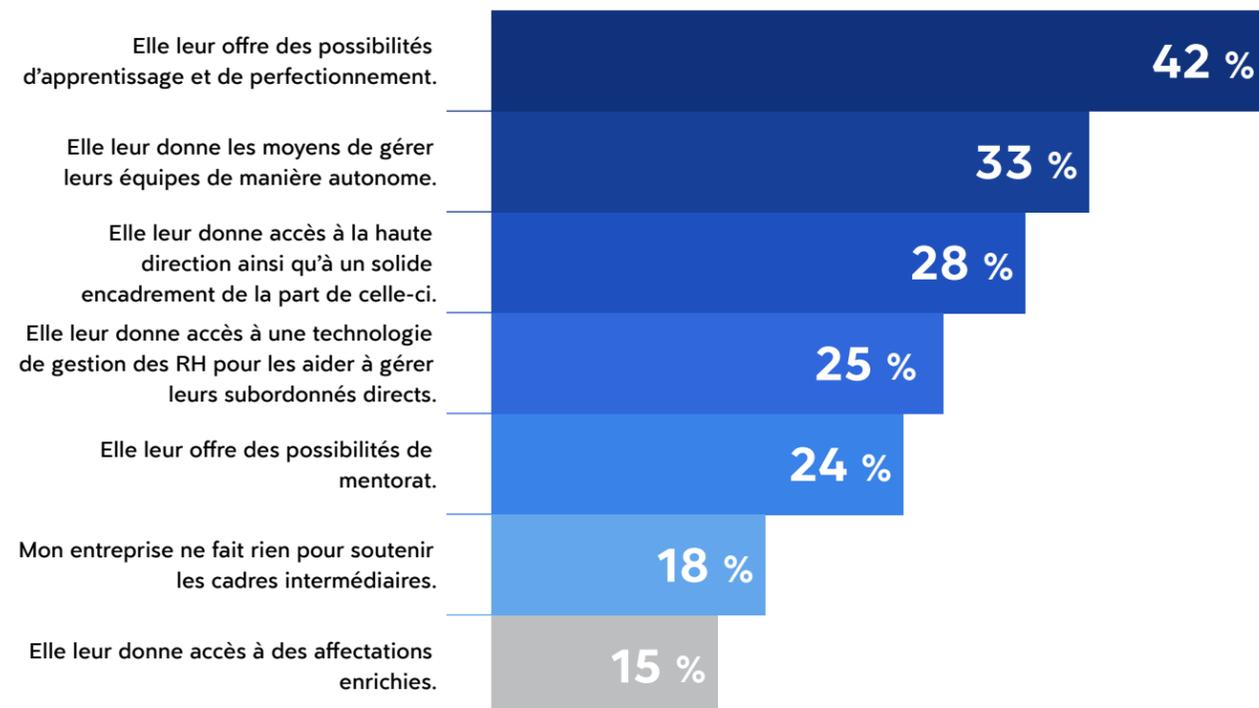
Lorsque nous avons demandé aux cadres intermédiaires comment leur organisation les soutenait pour qu'ils puissent s'acquitter de leurs fonctions avec succès, nous avons compris pourquoi ils ne se sentent pas valorisés. En effet, moins de la moitié d'entre eux (42 %) bénéficient de possibilités d'apprentissage et de perfectionnement, pourtant essentielles pour aider les cadres intermédiaires à développer les compétences dont ils ont besoin pour diriger efficacement. En outre, l'efficacité et à la productivité des cadres intermédiaires se heurtent à

certains obstacles. Seul un quart (25 %) des personnes interrogées déclarent avoir accès à la technologie de gestion des RH nécessaire pour les aider à gérer leurs subordonnés directs.

Les cadres intermédiaires sont le socle sur lequel la flexibilité professionnelle se fonde. Cela dit, ils ne peuvent pas soutenir les membres de leur équipe s'ils ne se sentent pas eux-mêmes soutenus. Les organisations doivent réfléchir à ce qu'elles peuvent faire pour assurer la solidité de cette fondation.

Comment votre organisation soutient-elle les cadres intermédiaires pour qu'ils puissent s'acquitter de leurs fonctions avec succès?

(Toutes les réponses qui s'appliquaient pouvaient être sélectionnées.)



La voie de l'avenir

L'époque où l'on gravissait assidûment les échelons d'une entreprise en occupant un seul emploi pendant toute une vie pour recevoir, au moment de la retraite, une montre en or est maintenant révolue. Les employés d'aujourd'hui veulent suivre un parcours de carrière moderne, un parcours qui offre des possibilités d'avancement stimulantes et dans lequel ils peuvent se sentir valorisés à tous les niveaux. Pour les employeurs, la création d'un tel parcours constitue un puissant facteur de différenciation.

Les données de notre sondage *L'état du capital humain 2023* montrent que la flexibilité est la voie de l'avenir en matière de carrière et de main-d'œuvre. Repenser l'expérience professionnelle et éliminer les obstacles internes permet d'autonomiser les employés et de renforcer la résilience des organisations. Dans les pages qui suivent, nous expliquons comment les employeurs peuvent s'y prendre.



Libérez le potentiel de vos employés

- 1** Renforcez l'engagement et la fidélisation de vos employés en leur proposant des parcours de carrière personnalisés correspondant à leurs forces et à leurs aspirations individuelles.
- 2** Motivez-les en leur confiant les rênes de leur croissance, de leur perfectionnement et de leur parcours de carrière.
- 3** Faites en sorte que l'avancement professionnel soit équitable et inclusif, et encouragez tous les employés à explorer de nouveaux postes ou projets à l'interne.



Établissez un cadre pour favoriser la mobilité interne

- 1** À ceux qui cherchent à occuper de nouvelles fonctions et à ceux qui souhaitent faire l'expérience d'une rotation de poste dans une autre équipe, offrez-leur cette possibilité – une véritable flexibilité professionnelle s'accompagne d'options.
- 2** Servez-vous de la technologie pour aider les employés à repérer les postes vacants à l'interne qui correspondent à leurs compétences et à leurs intérêts.
- 3** Définissez des objectifs de recrutement interne et utilisez des renseignements fondés sur des données pour placer, au sein de votre organisation, les bonnes personnes possédant les bonnes compétences au bon endroit.



Priorisez l'apprentissage et le perfectionnement

- 1** Fournissez à tous les employés un plan personnalisé et concret pour approfondir les compétences qu'ils possèdent déjà et acquérir des compétences pertinentes.
- 2** Aidez les employés à comprendre comment les compétences qu'ils possèdent pourraient servir dans le cadre d'autres fonctions et au sein d'autres équipes.
- 3** Faites la promotion d'une culture d'apprentissage et de perfectionnement continu qui intègre l'apprentissage au quotidien des employés.

Cultivez la diversité au sein de la direction

- 1** Renseignez-vous sur la mesure dans laquelle les employés estiment avoir des possibilités d'avancement, afin que vous puissiez déterminer où les efforts en matière de diversité, d'équité et d'inclusion doivent être concentrés.
- 2** Veillez à ce que les groupes sous-représentés aient accès à des affectations enrichies, et à des possibilités de mentorat et de parrainage par des cadres pour les préparer à des rôles de direction.
- 3** Planifiez la relève avec soin afin d'assurer la pérennité de la diversité des dirigeants.



Dynamisez les cadres intermédiaires

- 1 Donnez à tous les cadres intermédiaires une formation en leadership approfondie, ciblée et en continu, et des conseils offerts par des cadres supérieurs.
- 2 Proposez aux cadres intermédiaires les ressources dont ils ont besoin pour gérer leur propre santé mentale et prévenir l'épuisement professionnel.
- 3 Fournissez à vos gestionnaires de personnel les technologies et les renseignements sur les effectifs nécessaires pour leur permettre de travailler plus efficacement et donner à leurs équipes les moyens de devenir plus autonomes.

Pour nombre de personnes partout dans le monde, la pandémie a permis de remettre les compteurs à zéro. Les employeurs doivent maintenant réévaluer leur approche du recrutement et du cheminement de carrière à l'interne pour s'aligner sur la nouvelle vision du travail de leurs employés. La flexibilité est maintenant un puissant facteur de motivation pour ceux qui restent et ceux qui partent.

Les données du sondage *L'état du capital humain* de cette année montrent que le désir de flexibilité professionnelle des employés dépasse ce que les employeurs leur offrent. Cependant, en s'adaptant au parcours de carrière moderne, les organisations ont une formidable occasion de fidéliser leurs employés, de combler les écarts de compétences, de développer leur résilience et d'être prêtes pour ce que l'avenir leur réserve.

Une carrière réussie, dans le sens traditionnel du terme, signifie généralement gravir les échelons menant d'un poste d'employé de première ligne à un poste de cadre supérieur. Mais aujourd'hui, la réussite a de multiples visages, les visages de ceux qui la vivent. Et grâce à la flexibilité professionnelle, les employeurs peuvent aider leurs employés à écrire une nouvelle page passionnante de leur histoire.

CERIDIAN

Chez Ceridian, nous créons des technologies novatrices auxquelles font appel des organisations du monde entier pour recruter, former, gérer et rémunérer leurs effectifs. Dayforce, notre solution primée, aide nos clients à favoriser leur conformité à la réglementation, à prendre des décisions plus éclairées, à bâtir des équipes solides et à renforcer la mobilisation de leurs employés. Ceridian offre des solutions pour les organisations de toutes tailles.

ceridian.com/fr