



# Guide pratique - Stage de retour

# Table des matières



**01** À propos du  
Guide pratique –  
Stage de retour  
Page 4

**03** **Partie I :**  
Préparation  
Page 14

**05** **Partie III :**  
Intégration  
Page 38

**07** Conclusion  
Page 48

**02** Introduction  
Page 6

**04** **Partie II :**  
Recrutement  
et embauche  
Page 28

**06** **Partie IV :**  
Maintien en poste  
et engagement  
Page 44

**08** Annexes  
Page 50

# À propos du Guide pratique – Stage de retour

# 01

## QU'EST-CE QUE C'EST?

Il s'agit d'un éventail d'outils destinés à appuyer les employeurs dans le recrutement et le maintien en poste des talents, et ce, parmi une population de candidats qui intègrent le secteur de l'électricité ou y reviennent après une période d'absence du marché du travail.

## QUI PEUT L'UTILISER?

Les professionnels des ressources humaines (RH), les gestionnaires d'embauche et la direction, ainsi que d'autres personnes impliquées dans le processus visant à dénicher des talents et les inciter à poursuivre leur carrière au sein de l'industrie.

## OBJECTIF

### Le guide aidera à :

- Définir, localiser, recruter, intégrer et fidéliser les talents qui reviennent sur le marché du travail après une période d'absence prolongée due à des besoins systémiques ou des soins prodigués aux enfants, aux personnes âgées ou autres;
- Anticiper et atténuer les obstacles fréquents au recrutement, à la dotation, à l'intégration et au maintien en poste des personnes appartenant à ce groupe cible;
- Convaincre, épauler et inciter les décideurs (et les employés) à permettre à l'organisation de récolter les fruits d'une main-d'œuvre diversifiée, équitable et inclusive;
- Modéliser des communications sensibles aux préjugés et des compétences interpersonnelles conséquentes, en vue de favoriser une culture d'entreprise engagée et respectueuse.

## CE QU'IL CONTIENT

- Les pratiques exemplaires en matière de stratégies d'acquisition de talents.
- Tout le cycle des RH : recrutement et embauche, intégration, maintien en poste et engagement.
- Un intérêt marqué pour une population cible – à savoir les femmes qui reviennent sur le marché du travail après une longue absence du secteur de l'électricité, et qui pourraient se révéler des membres indispensables de notre main-d'œuvre.

## COMMENT CE GUIDE A-T-IL ÉTÉ ÉLABORÉ?

Le présent guide a été conçu à partir des apprentissages tirés d'une analyse contextuelle de programmes d'emploi, d'études de cas et de projets de recherche connexes. En outre, des séances de consultation ont été organisées les 18 et 27 janvier 2022, auprès de dix-sept participants issus de groupe d'intervenants, notamment des employeurs, syndicats et organisations de l'industrie qui œuvrent pour encourager les groupes sous-représentés à intégrer le secteur.

Ces échanges ont contribué à façonner le contenu du guide afin qu'il soit pratique et efficace.

# Introduction

# 02



La « chasse aux talents » se poursuit : le nombre d'emplois vacants au Canada est monté en flèche. Les employeurs cherchent à pourvoir plus d'un million de postes.

## Au cours de la dernière décennie, le secteur canadien de l'électricité a souffert d'une pénurie constante de main-d'œuvre.

En reconnaissant les avantages de créer des milieux de travail diversifiés et entièrement inclusifs, RHIEC (Ressources Humaines, Industrie Électrique du Canada) aide les employeurs à trouver et à recruter les personnes qui intègrent le secteur de l'électricité ou qui y reviennent après s'en être éloignées pendant une longue période.

Au-delà des chiffres absolus, il existe également un besoin bien connu d'accroître la diversité de la main-d'œuvre au sein du secteur. La diversité permet aux employeurs de récolter de nombreux avantages notables, comme une plus forte concurrence pour recruter des talents, une innovation plus poussée, une meilleure productivité, une réduction des taux de roulement, une compréhension plus fine des clients et des intervenants, ainsi qu'une industrie à la fois plus équitable et plus inclusive.

La recherche a démontré que la pandémie de COVID-19 a eu une incidence négative considérable sur l'emploi des femmes<sup>1</sup>, des peuples autochtones, des personnes racisées et des nouveaux arrivants au Canada.<sup>2</sup>

Au cours de la pandémie, les femmes étaient plus susceptibles que les hommes de quitter le marché du

travail en raison de leurs responsabilités familiales (pour les soins aux enfants ou aux personnes âgées), de l'interruption des services de garderie et de la fermeture des écoles.<sup>3</sup>

Cependant, la pandémie n'a fait que confirmer des tendances de fond au sein de la population active.<sup>4</sup> Un sondage LinkedIn réalisé en février 2020 a révélé que près de la moitié des mères exerçant une activité professionnelle prennent une pause prolongée après l'accouchement, la durée moyenne de cette pause étant d'environ deux ans.<sup>5</sup>

Les femmes quittent le marché du travail pour diverses raisons, dont la prestation de soins, mais aussi parce

### LE SAVIEZ-VOUS?

- On comptait **1 014 560 emplois vacants** en septembre 2021, soit une augmentation de **16,4 %** par rapport au mois précédent.
- Il y a **143 560 emplois vacants de plus en un mois**, soit un nombre supérieur à la population entière de St. John's, T.-N.-L.
- Le nombre total d'emplois non pourvus représente **près d'un tiers de la population active de la ville de Toronto.**<sup>6</sup>

## Une occasion particulièrement intéressante pour le secteur d'augmenter le nombre de femmes dans l'effectif.

qu'elles ont été confrontées à des environnements de travail peu hospitaliers, à des obstacles à leur apprentissage et à leur avancement, ainsi qu'à un manque d'avantages sociaux adaptés à leurs besoins.

Par ailleurs, Armine Yalnizyan, économiste à la Fondation Atkinson de Toronto, a lancé l'expression « récession au féminin » en 2020 pour décrire les effets disproportionnés que la pandémie de COVID-19 a exercés sur les travailleuses canadiennes. Au moment de l'élaboration de ce guide, le plus récent rapport (16 février 2022) de l'Enquête mensuelle sur la population active de Statistique Canada indiquait que, du fait que les femmes étaient plus enclines que les hommes à

### LE SAVIEZ-VOUS?

- Bien que la proportion de femmes soit en hausse au sein du secteur de l'électricité, cette part demeure bien **en deçà de la moyenne** de la population active canadienne.
- Les femmes représentent environ **26 %** de la main-d'œuvre du secteur électrique.
- Dans le secteur, les femmes occupent **moins de 7 %** des postes de métiers spécialisés.

**Selon son expérience...** Madame O., une mère célibataire de deux enfants qui travaille, habite dans le comté de Bruce, en Ontario. Lorsque la pandémie de COVID-19 est survenue en 2020, elle a dû quitter son emploi. La pandémie et les confinements l'ont obligée à laisser son emploi de technicienne professionnelle pour s'occuper de ses enfants, qui fréquentaient l'école primaire. Après deux ans à vivre de l'aide gouvernementale, et en raison de la diminution des confinements dans la province, Mme O. est prête à retourner au travail. Elle a donc établi un réseau de contacts avec d'autres mères de sa communauté pour se renseigner sur les possibilités d'emploi. Elle a fait part de son désir de retourner au travail à ses réseaux professionnels et à ses amis, mais elle est convaincue qu'aucun employeur ne la considère comme aussi compétente qu'elle l'était avant de quitter le marché du travail. Parallèlement, de nombreux employeurs de la région opérant dans le secteur de l'électricité sont confrontés à des pénuries de personnel à des postes stratégiques.

devoir quitter le marché du travail, elles couraient un risque plus élevé de subir une interruption d'emploi à long terme.<sup>7</sup> Il sera possible de recruter depuis ce groupe de talents lorsque ces personnes seront prêtes à réintégrer le marché du travail.

La terminologie du marché de l'emploi désigne cette population comme étant des « personnes qui réintègrent le marché du travail ». On fait référence aux pratiques des employeurs visant à recruter parmi cette population par les vocables « stage de retour », « relance », ou « réembauche ».

- Le retour sur le marché du travail après une longue interruption de carrière constitue un réel défi, et les femmes ont souvent du mal à revenir au même niveau hiérarchique que celui qu'elles avaient atteint avant leur départ.
- Les employés qui reviennent sur le marché du travail peuvent avoir des craintes lorsqu'ils postulent à un emploi, s'ils pensent que leurs compétences ont perdu de la valeur pendant leur absence du monde professionnel.
- Il est possible que des obstacles ou des ressources limitées affectent leur capacité à retourner à leur poste en toute sécurité et à un coût raisonnable.

- Les employeurs ne disposent peut-être que de ressources ou d'outils limités pour recruter ces talents.

Le présent guide pratique et facile à utiliser a été conçu pour épauler les employeurs du secteur de l'électricité, et pour proposer des pratiques innovantes aux organisations qui souhaitent attirer ce groupe de talents désireux de réintégrer le marché du travail. Il est essentiel de constituer une main-d'œuvre permettant de disposer d'assez de travailleurs expérimentés pour répondre aux besoins d'aujourd'hui et de demain, surtout si l'on entend assurer la stabilité à long terme de l'approvisionnement en électricité au Canada.

### Selon un rapport produit par la Banque Royale du Canada (RBC) en mars 2021

- Près de **500 000 femmes** qui ont quitté la main-d'œuvre canadienne pendant la pandémie – certaines en raison de leurs responsabilités familiales – n'étaient pas retournées au travail au début de l'année 2021.
- Plus de **200 000 femmes** ont rejoint les rangs des personnes au chômage de longue durée.

« COVID Further Clouded the Outlook for Canadian Women at Risk of Disruption », 4 mars 2021, RBC



Comprendre les défis liés à la « réintégration » dans la population active aide les employeurs à recruter et à maintenir en poste ces talents.

## Profil des soignants



**Un soignant est une personne qui s'occupe et prend soin d'une autre personne ou de plusieurs personnes, notamment des enfants, des personnes âgées ou des personnes ayant des limitations à court ou à long terme en raison d'une maladie, d'une blessure ou d'un handicap.**

Les soins se font souvent à domicile et entraînent une absence du lieu de travail organisé et formel. Une période dédiée à l'administration de soins est souvent (à tort) perçue comme une lacune dans un curriculum vitae, mais en réalité, les soignants développent et utilisent une série de compétences et de connaissances qui sont également extrêmement précieuses pour le marché du travail à leur retour.

### COMPÉTENCES DES SOIGNANTS\*

\* Les compétences font référence aux aptitudes et aux capacités que les soignants utilisent régulièrement et qui sont transférables sur le marché du travail.



## COMPÉTENCES DES SOIGNANTS (SUITE)

### Communication

La capacité à recevoir, comprendre, examiner et communiquer des informations et des idées en parlant, en écoutant et en interagissant avec les autres.

**Les soignants sont capables de :**

- Adapter leur style de communication à différents publics
- Utiliser les moyens de communication les plus appropriés pour transmettre leur message, par exemple à l'oral ou par écrit
- S'exprimer de manière articulée pour être compris par les autres
- Écouter activement
- Présenter des informations aux groupes
- Motiver le public
- Évaluer la compréhension des autres et modifier le message si nécessaire

### Résolution de problèmes

La capacité d'identifier, d'analyser et de proposer des solutions ainsi que de prendre des décisions. La résolution de problèmes nous aide à corriger les erreurs, à surveiller notre progression vers le succès et à tirer des leçons des expériences vécues.

**Les soignants sont capables de :**

- Rechercher des solutions et des options potentielles
- Évaluer les solutions et les options potentielles
- Prendre des décisions en fonction des résultats lorsqu'ils sont confrontés à plusieurs scénarios
- Gérer les désaccords
- Trouver d'autres solutions ou possibilités
- Promouvoir le consensus et faire des compromis
- Aider les autres à résoudre leurs problèmes
- S'adapter aux changements imprévus
- Faire un remue-méninges sur les approches innovantes et les solutions potentielles

### Aptitudes numériques

La capacité d'utiliser la technologie et les outils numériques pour trouver, gérer, utiliser, créer et transmettre de l'information et du contenu.

**Les soignants sont capables de :**

- Utiliser des applications de communication, comme la messagerie instantanée, le courrier électronique, la vidéoconférence et les messages texte
- Utiliser des applications logicielles courantes, par exemple un logiciel de traitement de texte ou un tableur
- Effectuer des recherches en ligne
- Suivre les meilleures pratiques en matière de cybersécurité
- Traiter les problèmes liés aux applications et aux ordinateurs

### Planification et organisation

La capacité à planifier de manière proactive, d'établir des priorités et de mettre à disposition des ressources pour obtenir des résultats positifs.

**Les soignants sont capables de :**

- Établir des routines
- Hiérarchiser les tâches
- Élaborer un plan d'action
- Suivre et ajuster les plans d'action pour atteindre les objectifs
- Gérer des priorités concurrentes et effectuer plusieurs tâches simultanément
- Coordonner les ressources

### Collaboration et travail d'équipe

La capacité à contribuer et à soutenir les autres pour atteindre un objectif commun.

**Les soignants sont capables de :**

- Reconnaître la valeur de tous les membres de l'équipe
- Établir les rôles et les responsabilités pour favoriser la collaboration
- Fournir ou recevoir un retour d'information constructif, le cas échéant
- Assumer la responsabilité de leurs propres actions et de leurs rôles
- Négocier avec d'autres personnes pour parvenir à un accord commun
- Encourager la diversité et l'inclusion
- Gérer les personnalités difficiles
- Encadrer, former et conseiller les autres

### Calculs et finances

La capacité à trouver, comprendre, utiliser et communiquer des informations mathématiques et numériques présentées sous forme de chiffres, de mots, de symboles et de graphiques.

**Les soignants sont capables de :**

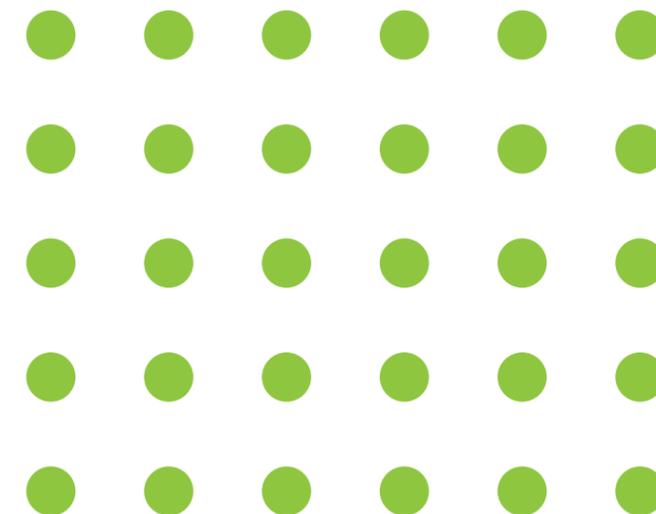
- Élaborer, suivre et gérer les budgets
- Gérer les flux de trésorerie
- Tenir les dossiers financiers et les informations comptables
- Identifier les gains d'efficacité pour améliorer la valeur
- Gérer leur temps et les ressources
- Créer des échéanciers de travail

### Leadership

La capacité d'influencer, de guider et de donner l'exemple aux autres par ses actions et ses comportements.

**Les soignants sont capables de :**

- Défendre leurs propres besoins et ceux des autres
- Prendre l'initiative
- Déléguer des tâches aux autres
- Répondre aux événements et situations d'urgence non planifiés ou inattendus
- Gérer le stress et le bien-être personnel
- Participer au développement personnel et professionnel et aux occasions d'apprentissage



# Partie I : Préparation

# 03

## Formuler une analyse de rentabilité rigoureuse pour les stages de retour

### APPEL À L'ACTION DESTINÉ AUX DIRIGEANTS

Les employeurs doivent être déterminés à adopter des stratégies visant à combler l'écart entre les sexes et à remédier à la répartition inéquitable des femmes au sein de l'industrie électrique. Les dirigeants doivent clairement comprendre les avantages, mais aussi les défis, liés à l'amélioration des capacités de l'organisation à rejoindre, embaucher et maintenir en poste les personnes compétentes. Une attention particulière doit être accordée aux talents inexploités qui sont disponibles et prêts à réintégrer le marché du travail après une absence prolongée du monde professionnel. Il incombe aux dirigeants de définir un argumentaire solide qui démontre pourquoi et comment les personnes réintégrant le milieu du travail sont essentielles à leur organisation.

### LES ÉTAPES POUR RÉUSSIR À FORMULER L'ANALYSE DE RENTABILITÉ

Une analyse de rentabilité adaptée peut inciter les décideurs à reconnaître les avantages lorsqu'ils :

- Recrutent pour des postes difficiles à pourvoir grâce à un bassin de talents disponibles et prêts à retourner sur le marché du travail.
- Tirent parti de la valeur des compétences transférables disponibles sur le marché du travail et dont l'organisation a besoin.
- Remettent en question les a priori concernant les compétences et le potentiel des personnes qui reviennent au travail.
- Augmentent délibérément la diversité et l'inclusion en ciblant les femmes et les aidantes naturelles pour pourvoir les postes vacants, qu'elles soient qualifiées ou non.

Une analyse de rentabilité destinée aux décideurs sera plus pertinente et susceptible d'être mise en œuvre si elle est adaptée sur mesure. Une évaluation réussie comportera les éléments suivants :

- Des renseignements précis sur les compétences qui font défaut au sein de l'organisation.

- Les actions qui permettront d'attirer les meilleurs candidats du bassin de personnes prêtes à retourner sur le marché du travail.
- Des messages ciblés pour lutter contre les idées fausses et les préjugés sur l'érosion des compétences — l'hypothèse selon laquelle plus une personne est restée longtemps loin du marché du travail, moins ses compétences sont valables.
- Des exemples clairs de compétences transférables et de nouvelles connaissances que les personnes qui réintègrent le marché du travail ont pu acquérir par le biais d'expériences de vie ou de formations complémentaires pendant leur absence de la population active.
- Des approches visant à combler les lacunes en matière de compétences et de connaissances à l'aide de mécanismes de soutien internes rentables, comme l'apprentissage individualisé en milieu de travail, le mentorat, le système de jumelage et les groupes de ressources pour le personnel.
- Des preuves démontrant que les stages de retour sont profitables parce que les organisations ont la possibilité d'embaucher à partir d'un bassin volumineux de candidats, lesquels sont dotés d'expériences diverses.
- D'autres indicateurs de rendement sur investissements (RI) pour les mesures ayant des retombées organisationnelles de grande envergure, notamment en actualisant et en étendant les avantages sociaux des employés, en mettant au point des programmes de formation et de perfectionnement efficaces, et en promouvant des produits et services auprès de certains clients en présentant le stage de retour comme un atout pour l'organisation.

Dans le cadre des améliorations apportées aux avantages sociaux des employés, Schneider Electric s'est positionné de manière à attirer les personnes réintégrant le travail en proposant des options de travail hybride et à distance, ainsi que d'autres avantages comme des réductions pour les services de garde et des prestations plus étendues en matière de santé mentale.

## Instaurer les stages de retour

### APPEL À L'ACTION ADRESSÉ AUX DIRIGEANTS

Les organisations qui s'adaptent aux changements en matière de main-d'œuvre attireront forcément plus de talents. L'adoption d'une approche stratégique et durable sur le plan du recrutement et de l'embauche de personnes réintégrant le travail nécessitera une réflexion en amont ainsi qu'une planification minutieuse. Il faudra décider très tôt s'il est préférable de lancer sans tarder un programme de stage de retour, ou plutôt d'attendre de tirer les leçons d'expériences vécues avec quelques embauches individuelles. Dans un cas comme dans l'autre, les dirigeants doivent donner le ton en exprimant leur volonté de jeter un regard neuf sur les politiques et les pratiques. Pour réussir à instaurer les changements, les dirigeants devront communiquer efficacement au reste de l'organisation les raisons pour lesquelles il est avantageux d'accueillir ces personnes lors de leur réintégration au travail, les modifications à apporter ainsi que la manière de les mettre en pratique.

**Selon son expérience...** « J'étais déterminée à profiter de cette chance pour réintégrer le marché du travail et améliorer mes compétences. Je n'avais pas toutes les compétences requises pour occuper le poste chez IBM, mais quelques-unes de mes compétences en programmation et en conception étaient transférables. J'ai toujours aimé travailler dans le domaine de l'informatique et je considérais que je pourrais toujours acquérir les autres compétences requises pour le poste. La volonté d'apprendre constitue la clé d'une carrière réussie », **déclare Anam.**<sup>8</sup>

### LES ÉTAPES POUR RÉUSSIR À INSTAURER LES STAGES DE RETOUR

La mise en place d'une stratégie visant à attirer un groupe de personnes qui visent à réintégrer le travail comporte trois étapes essentielles :

1. Déterminer les meilleures possibilités de stage de retour au sein de l'organisation.
2. Revoir les politiques et les pratiques de l'organisation en matière de ressources humaines, afin de s'assurer qu'elles reflètent les approches qui permettront de recruter, d'engager et de maintenir en poste les personnes qui réintègrent le travail.
3. Gérer les changements au sein de l'organisation, en impliquant les acteurs internes susceptibles d'être affectés et en communiquant les avantages, les enjeux et les débouchés liés aux stages de retour.

# 01

## DÉTERMINER QUELS POSTES SE PRÊTENT LE MIEUX À LA MISE EN PLACE DES STAGES DE RETOUR

### Chaque type de poste présente ses propres avantages et inconvénients pour l'embauche de personnes qui réintègrent le travail.

Les emplois exigeant moins de compétences peuvent offrir un champ d'action plus large et la possibilité de recruter des talents qui sont plus facilement disponibles sur le marché. En revanche, les métiers spécialisés sont plus difficiles et coûteux en matière de recrutement et de formation, et la nature hautement compétitive du marché peut rendre difficile le maintien en poste de ces travailleurs. La publicité pour les métiers ou professions spécialisés (p. ex. les ingénieurs électriciens) sous la forme de stages de retour, avec la possibilité de se former pour ces emplois, pourrait attirer les personnes souhaitant revenir au travail.

**Voici une idée :** Certaines organisations ont conçu des approches formelles pour offrir des possibilités de stage de retour dans le cadre d'une stratégie rigoureuse de gestion des talents d'une année à l'autre. Ces programmes sont **basés sur**

**des cohortes**, assortis **d'une formation et d'un soutien** axés sur les compétences, et déployés de manière cohérente. Les stages de retour offrent généralement des postes à durée déterminée, qui mènent à des postes réguliers à temps plein à la fin du stage. Dans la partie Conclusion du guide, une [feuille de route pour les stages de retour](#) expose les étapes clés adoptées par les entreprises qui ont réussi.

Les employeurs qui souhaitent embaucher des personnes réintégrant le travail pour des emplois spécialisés pourraient être admissibles à des programmes de subvention s'ils sont disposés à participer à des programmes offerts par les gouvernements fédéral et provinciaux (une liste de quelques-uns de ces programmes de subvention et de financement se trouve à l'[annexe B](#) du présent guide).

En guise d'exemple d'image de marque adaptée aux entreprises, citons Tesla, qui a lancé son programme révolutionnaire de stage de retour intitulé « **Women Recharged** », d'une durée de 26 semaines. Le coup d'envoi a été donné à l'occasion du tout premier événement de lancement virtuel.

#### Points forts

- Un recrutement couronné de succès par l'embauche d'effectifs contractuels à permanents.
- Les offres d'emploi s'adressaient explicitement aux personnes qui réintègrent le travail après une interruption de leur carrière d'au moins un an : **Êtes-vous prêtes à relancer votre carrière?**

Le programme Tech Re-Entry d'IBM accueille les femmes qui retournent au travail en leur offrant une formation professionnelle, ainsi qu'un mentorat, et ce, tout en les rémunérant. Lancé en 2016, le programme a été conçu en partenariat avec la **Society of Women Engineers (SWE)** et iRelaunch, lequel permet d'embaucher activement des professionnelles qualifiées pour occuper des postes tels que ceux de conceptrices de logiciels, de scientifiques des données et de gestionnaires de projets techniques. Les participantes au programme sont embauchées pour effectuer un stage de retour de six mois destiné à actualiser leurs compétences et à préparer une transition vers des emplois à temps plein. Dans le cadre de cette expérience, elles bénéficient d'un apprentissage technique personnalisé en vue de mettre à jour et d'acquérir des compétences plus poussées, puis d'obtenir des titres de compétences. Anam et Neha, qui ont toutes deux été embauchées par IBM Canada en 2019 dans le cadre du programme Tech Re-Entry, travaillent désormais à temps plein au laboratoire de Toronto.

# 02

## PASSER EN REVUE LES PRATIQUES DE RH

### Les pratiques exemplaires en matière de RH impliquent une planification minutieuse et la prise en compte de toutes les étapes du « cycle de vie des ressources humaines » des employés.

Si de nombreux employeurs du secteur de l'électricité ont déjà mis en place des politiques et des pratiques rigoureuses, il est néanmoins important d'y apporter un regard nouveau. Les personnes qui réintègrent le marché du travail présenteront des caractéristiques particulières, lesquelles devront être reflétées à travers les systèmes des RH.

Une fois qu'il s'est engagé à embaucher une personne réintégrant le travail, l'employeur doit être en mesure de lui fournir toutes les ressources et le soutien nécessaires pour qu'elle soit bien préparée.

Si, par exemple, une mère a quitté son emploi en raison d'engagements familiaux, il convient de tenir compte de certains éléments avant son retour au travail; notamment, la disponibilité des services de garde et de soins aux personnes âgées, le budget et le coût du retour au travail, etc. Le fait de prévoir un retour sur le marché du travail ne signifie pas que ces obligations cessent d'être importantes. La personne qui revient au travail pourrait bénéficier d'une approche flexible (p. ex., des heures réduites ou horaires adaptés), ainsi que de mesures de soutien et des ressources permettant d'effectuer une transition harmonieuse vers le retour en poste.

En outre, il est possible que d'autres facteurs aient incité de nombreuses personnes à renoncer à un travail rémunéré pendant une période donnée. Par exemple, si une femme avait l'impression de manquer de possibilités d'avancement en raison de préjugés inconscients ou d'obstacles systémiques, cela pourrait l'avoir poussée à choisir de quitter le monde du travail pour se consacrer à l'éducation de ses enfants. Une personne nouvellement arrivée au Canada a peut-être été confrontée au racisme ou à des obstacles pour obtenir des titres de compétences canadiens ou pour accéder à des postes correspondant à sa formation, ce qui l'a incitée à délaisser son travail pour s'occuper de ses parents vieillissants, tout en se perfectionnant.

En déterminant les lacunes dans la situation actuelle de l'organisation (c'est-à-dire les politiques, les systèmes, les processus et la culture d'entreprise), on se donne la possibilité de mettre en place un meilleur plan. L'organisation peut entreprendre une harmonisation de ses pratiques avec des solutions novatrices visant à intégrer la vie professionnelle et la vie privée, puis fournir le soutien nécessaire pour assurer une transition réussie vers le marché du travail.

### Grâce aux essais et erreurs... les leçons apprises

Amazon a mis en place des programmes expérimentaux visant à recruter des professionnels en milieu de carrière qui ont passé quelques années à l'écart du marché du travail. Comme la plupart des autres entreprises, le détaillant en ligne a commencé modestement, en embauchant quelques dizaines de personnes à la fois par le biais de cohortes pilotes. Mais en juin 2021, après avoir évalué et analysé les succès de ces cohortes pilotes, l'entreprise était fin prête et Amazon a annoncé qu'elle élargissait son programme de recrutement à un millier de professionnels réintégrant le marché du travail, soit un ordre de grandeur supérieur à celui de toute autre entreprise.

Chaque participant bénéficiera d'un encadrement et de séances de mentorat. « Nous avons formé une équipe spécialisée qui recrute expressément des professionnels qui relancent leur carrière », explique Alex Mooney, directeur principal du programme d'acquisition de talents pour la diversité chez Amazon.



Les efforts fructueux de VISA pour embaucher des personnes qui réintègrent le travail sont le résultat d'un partenariat continu avec le groupe WBW (Women Back to Work), qui a débuté en 2015. Les initiatives de Visa en matière de diversité et d'inclusion lui ont permis de se classer au cinquième rang sur la liste des « Meilleurs employeurs de l'Amérique en faveur de la diversité » établie par Forbes.

- Des évaluations et réévaluations régulières des actions, des politiques et des pratiques de l'entreprise.
- Des possibilités de stages de retour en permanence ou en continu.
- Les personnes qui réintègrent le travail sont assignées à des postes temporaires. (Récits de réussite des clients [womenbacktowork.org](https://www.womenbacktowork.org))

Tous les efforts déployés pour appuyer le retour des travailleurs dans le secteur électrique porteront leurs fruits.

## CONSACRER DES EFFORTS À LA GESTION DU CHANGEMENT

### Une approche réussie des stages de retour nécessitera un soutien constant des RH, des gestionnaires, des organisations syndicales et des collègues.

Il est important de fournir à ces groupes concernés un soutien et des directives détaillées. Il faut prendre en compte le temps et les efforts de toutes les personnes impliquées dans le processus. D'entrée de jeu, il faut comprendre comment leur travail pourrait être affecté, puis mettre en place un solide plan de communication.

- **Le personnel des RH :** Il convient de faire en sorte qu'il soit dûment formé aux modalités propres au recrutement, à l'intégration, à l'engagement et à la fidélisation des employés réintégrant le travail. Les conseils et les outils présentés dans les pages suivantes, ainsi que les ressources complémentaires de l'annexe C constituent de judicieux points de départ. Prévoyez les résultats prévisibles qui pourraient ajouter du travail ou des efforts additionnels. Impliquez les autres intervenants qui possèdent des systèmes (SIRH, traitement de la paie, politiques) et proposez des solutions visant à réduire ou déléguer le travail.
- **Gestionnaires d'embauche :** Assurez-vous qu'ils sont pleinement et sincèrement d'accord pour investir des efforts dans l'embauche de personnes réintégrant le marché du travail. Demandez-leur de promouvoir activement le concept de « stage de retour ». Clarifiez les attentes concernant les heures de travail et la flexibilité de l'horaire, les tâches à accomplir et le soutien à la formation.
- **Organisations syndicales :** Impliquez les syndicats et exposez les avantages relatifs au retour au travail des membres (p. ex., hausse des métiers spécialisés et des adhésions aux organisations syndicales). Discutez de la manière d'aborder tout besoin particulier

pouvant survenir en matière de flexibilité, d'adaptation ou de formation complémentaire.

- **Collègues :** Invitez-les à devenir des compagnons de jumelage, des mentors et des points d'appui informels pour les nouveaux employés réintégrant le travail. Expliquez la nature du programme ou de l'entente du stage de retour. Mettez en évidence les avantages qui découleront de la place accordée aux anciens employés dans le cadre de la stratégie d'accueil des talents au sein de l'entreprise.

Il convient d'adopter des pratiques exemplaires en matière de communications organisationnelles. Lors de l'élaboration et de la promotion d'une stratégie d'acquisition de talents, les messages clés doivent être diffusés de manière cohérente au sein de l'organisation. Il faut renforcer les messages véhiculés dans l'analyse de rentabilité adaptée à l'organisation, en mettant en évidence le lien entre de solides pratiques novatrices de gestion des talents et la prospérité.

- Déterminez qui sera le porte-parole de l'approche de réintégration au travail, et qui élaborera la stratégie de communication et son issue.
- Définissez les intérêts de tous les intervenants concernés et concevez des messages destinés à communiquer la stratégie à chaque auditoire.
- Gardez à l'esprit que le message doit être transmis à tous les échelons de l'organisation. Ainsi, toutes les réunions et tous les événements doivent être considérés comme des occasions de communiquer l'objectif des stages de retour comme une solution visant à pourvoir les postes vacants.



## Outil : Utiliser les évaluations de base et l'état de préparation

Évaluer l'état actuel de l'organisation (politiques, systèmes, processus et culture en milieu de travail) afin de déceler les lacunes pour les personnes qui intègrent le marché du travail ou qui y reviennent. Quelles mesures de soutien sont nécessaires? Explorer des solutions novatrices en matière de pratiques d'intégration travail-vie personnelle, comme les congés, les politiques de travail flexibles, les heures de travail et les pratiques d'accommodement.

### PLANIFICATION

Un examen rigoureux de tous les systèmes centraux : les politiques, les procédures, les processus et les services de soutien doivent tous être harmonisés de manière à ce que les personnes qui reviennent au travail soient encadrées tout au long du cycle de vie des ressources humaines.

- Les politiques et procédures en vigueur en milieu de travail sont-elles communiquées au préalable à la personne qui revient au travail, avant même son arrivée?
- L'organisation offre-t-elle des avantages financiers et non financiers ou des incitatifs à valeur ajoutée qui pourraient être attrayants pour les personnes qui reviennent au travail?
- L'organisation offre-t-elle des services de garde d'enfants subventionnés, des avantages relatifs aux soins des personnes âgées ou une garderie sur place?
- Les politiques et procédures applicables au milieu de travail sont-elles passées en revue avec tous les nouveaux employés et par qui?
- Le programme de santé et de sécurité est-il rigoureux? Prévoit-il des coûts supplémentaires et des allocations budgétaires pour assurer un retour au travail sécuritaire?
- Existe-t-il un manuel de l'employé qui indique le nom, le titre et le service des personnes à contacter, ainsi que les coordonnées du fournisseur du Programme d'aide aux employés et à leur famille (PAEF)?
- Les politiques et les programmes sont-ils transparents et inclusifs? Il faut savoir que les personnes qui reviennent au travail ne sont pas toutes des femmes.
- L'organisation offre-t-elle des heures de travail flexibles ou réduites qui ne sont peut-être pas des **heures de travail régulières**?
- Les tâches peuvent-elles être accomplies pendant des **heures de travail non régulières**?
- L'organisation dispose-t-elle d'un programme d'accommodation? Est-il inclusif et tient-il compte de toutes les dispositions du Code des droits de la personne applicable?
- L'organisation offre-t-elle des options permanentes de travail à domicile ou à distance pour certains postes?
- Existe-t-il au sein de l'organisation des postes pour lesquels il est possible d'effectuer de l'encadrement ou du jumelage aux fins d'apprentissage, le tout en toute sécurité?
- Les politiques et procédures de retour au travail prévoient-elles un suivi régulier de l'employé qui reprend le travail?

#### Courte description des observations à remplir par l'utilisateur

## RECRUTEMENT ET EMBAUCHE

**Repérer** les personnes qui ont été à l'écart du travail, de l'usine ou du bureau pendant une période prolongée, car elles ne disposent peut-être pas d'un réseau donnant accès à des possibilités pour poser leur candidature à des postes. **Pour les contacter**, il faut envisager quels réseaux et quelles plates-formes leur sont accessibles.

- Déterminer les endroits où les personnes souhaitant réintégrer le marché du travail passent leur temps et faire de la promotion auprès des groupes ou des lieux qui leur sont familiers (p. ex., les groupes Facebook).
- Comment les emplois sont-ils publiés? Sont-ils diffusés à la population cible sur les groupes Facebook et autres plateformes de médias sociaux?
- Les descriptions de poste sont-elles à jour et les aptitudes et (ou) compétences transférables y sont-elles précisées?
- Le site web et l'intranet sont-ils adaptés aux personnes qui reviennent sur le marché du travail?
- Le langage utilisé reflète-t-il les programmes de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI) de l'organisation?
- Les pratiques et politiques de recrutement tiennent-elles compte des obstacles individuels rencontrés par la personne qui réintègre le marché du travail?
- L'organisation et les responsables du recrutement possèdent-ils l'expertise nécessaire pour repérer, évaluer et embaucher les personnes qui reviennent au travail, ainsi que pour choisir les candidats en fonction de leurs compétences transférables?
- Les références professionnelles des candidats à un emploi sont-elles vérifiées? Si oui, le candidat dispose-t-il d'une certaine flexibilité dans le choix de ses références et de la période d'emploi?

**Courte description des observations à remplir par l'utilisateur**

## INTÉGRATION

Réfléchir à la forme que pourrait prendre la transition du domicile vers le marché du travail. Il pourrait s'agir d'une transition du domicile vers le travail en présentiel, ou encore d'une combinaison du travail sur place et à distance (modèle hybride).

- Les nouvelles recrues bénéficient-elles d'une séance d'orientation? Existe-t-il une certaine souplesse quant aux dates de formation et à la possibilité de la suivre sur place ou à distance?
- L'organisation dispose-t-elle d'un système de mentorat et (ou) de jumelage pour tous les nouveaux employés? Ces programmes sont-ils disponibles uniquement lors de l'intégration ou à tout moment du cycle de vie des employés?
- Les nouvelles recrues reçoivent-elles une formation correspondant à leur poste? Une formation sur les compétences (perfectionnement) est-elle proposée?
- Les employés reçoivent-ils une formation sur les nouveaux processus et procédures nécessaires à l'exécution de leurs tâches?
- Les employés ont-ils la possibilité de parfaire leurs compétences existantes? Si oui, les nouveaux employés reçoivent-ils une formation pour acquérir de nouvelles compétences au tout début de leur carrière?
- Le rendement des employés est-il évalué après avoir suivi les programmes de formation et reçoivent-ils une rétroaction et des ressources pour favoriser leur perfectionnement professionnel?
- L'organisation dispose-t-elle d'une technologie facile d'accès, sécurisée et rentable si certains employés ne peuvent suivre la formation qu'à distance?

**Courte description des observations à remplir par l'utilisateur**

## MAINTIEN EN POSTE ET ENGAGEMENT

Offrir un espace sécurisant en milieu de travail – cela peut être réalisé par le biais de programmes destinés aux employés qui réintègrent la vie active, soit en instaurant ou en renforçant les pratiques exemplaires en matière de RH, notamment via des groupes de ressources destinées aux employés, des activités de mentorat et des programmes de soutien par les pairs.<sup>9</sup>

- L'organisation promeut-elle et alloue-t-elle un budget aux groupes de ressources pour les employés?
- La personne qui réintègre le travail connaît-elle les autres employés dans la même situation?
- Quels sont les mécanismes mis en place pour assurer un suivi efficace des employés qui sont de retour au travail, au-delà de leur supérieur immédiat?
- Les dirigeants assurent-ils la promotion et la défense des personnes réintégrant le travail et des programmes qui leur sont destinés, et participent-ils à des discussions sur le sujet?

**Courte description des observations à remplir par l'utilisateur**

## FAIRE FACE À L'ATTRITION

Si une personne réintégrant le travail quitte subitement son poste, il est essentiel de déterminer les raisons de son départ. Un entretien de départ bien structuré, mené par un tiers impartial (c'est-à-dire qui n'est pas le supérieur hiérarchique direct, mais le service des ressources humaines ou un fournisseur tiers) peut fournir des données précieuses pour la réussite et l'apprentissage.

- Des entretiens de départ sont-ils menés?
- Les entretiens de départ incluent-ils une catégorie pour le statut de personne réintégrant le travail? L'employé qui quitte l'entreprise était-il une personne réintégrant le travail après une absence prolongée?
- La personne réintégrant le travail était-elle nouvelle au sein de l'organisation ou y était-elle revenue après un congé prolongé?
- La personne réintégrant le travail a-t-elle eu l'occasion de participer à des activités liées à son retour (p. ex., mentorat, jumelage lors de l'intégration, groupes de ressources ou de soutien)?
- Comment la personne réintégrant le travail s'est-elle préparée à son retour en poste?
- Pourquoi la personne réintégrant le travail quitte-t-elle l'entreprise? Qu'est-ce qui l'inciterait à rester?

**Courte description des observations à remplir par l'utilisateur**

« La meilleure façon de prédire l'avenir est de le créer »

– Peter Drucker<sup>10</sup>





## Outil : Exemple de plan de communication interne

### OBJECTIF(S) :

**EXEMPLE :** Intégrer les possibilités de stages de retour aux stratégies actuelles d'acquisition de talents. Les activités de recrutement seront conçues pour cibler les candidats qui ont été éloignés du marché du travail pendant une période prolongée, en particulier les femmes, les personnes appartenant à des groupes racisés, les peuples autochtones et les nouveaux arrivants au Canada. Cette démarche vise à enrichir les approches actuelles d'acquisition de talents et à favoriser l'inclusivité et l'équité au sein de l'organisation.

Public cible	Responsables	Stratégie	Message clé	Moyens de communication	Date
L'ensemble de l'entreprise	PDG, hauts dirigeants, champion de programme	Communiquer de façon à sensibiliser et mobiliser l'organisation sur le concept d'embauche de travailleurs qui ont été absents du marché du travail pendant une période prolongée. Le but est de faire connaître cette solution pour pourvoir des emplois en demande, vacants et spécialisés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'entreprise saisit cette occasion pour accueillir des personnes qui reviennent sur le marché du travail.</li> <li>Les pratiques en matière de stages de retour seront inclusives et s'adresseront à plusieurs populations de talents qui cherchent à reprendre le travail, notamment les groupes sous représentés que sont les femmes, les personnes appartenant à des minorités racisées, les peuples autochtones, les nouveaux arrivants au Canada ainsi que les personnes ayant un handicap. Ces pratiques renforceront la diversité et l'inclusion au sein de l'organisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tout le personnel</li> <li>Mises à jour du PDG</li> <li>Hôtel de Ville</li> <li>Bulletin d'information</li> </ul>	
Haute direction	Chef des ressources humaines	Communiquer de manière cohérente et transparente la nouvelle stratégie d'acquisition des talents auprès de la direction, des gestionnaires et du personnel; piloter les changements et fournir des mises à jour à l'organisation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'organisation a entendu des gestionnaires d'embauche dire qu'ils ne parvenaient pas à trouver de candidats pour pourvoir leurs postes vacants. Il y a effectivement une pénurie de main-d'œuvre et les emplois dans le secteur de l'électricité sont en croissance; cependant, les personnes talentueuses sont très recherchées.</li> <li>L'organisation renforcera les pratiques d'embauche existantes afin de les rendre plus inclusives et équitables – cette approche permettra de faire la promotion des postes vacants en ciblant les personnes réintégrant le marché du travail.</li> <li>Des solutions novatrices pour exploiter les bassins de candidats ont été explorées et l'organisation s'y emploie.</li> <li>Les efforts de recrutement consisteront à trouver des stratégies précises pour repérer et embaucher des femmes, des personnes issues de groupes racisés, des membres des peuples autochtones et des nouveaux arrivants au Canada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intranet</li> <li>Courriel</li> <li>Bulletin d'information</li> </ul>	
Gestionnaires	Chef des ressources humaines	Faire en sorte que le concept de « stage de retour » devienne un sujet de discussion dans les réunions d'affaires ou du personnel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le concept de stage de retour ou d'embauche de personnes qui réintègrent le travail est nouveau pour l'organisation.</li> <li>Il existe une grande population sur le marché du travail qui est disposée à occuper un emploi, mais qui n'a pas nécessairement été sollicitée pour les postes vacants de l'organisation. Pour rejoindre cette tranche de la population, l'organisation devra agir de manière ciblée.</li> <li>Les RH ont mis au point des outils qui permettent de recruter des candidats qui sont sans doute déjà qualifiés pour occuper les postes vacants.</li> <li>Ces approches ont fait leurs preuves dans d'autres secteurs et les RH accompagneront à la fois les personnes qui réintègrent le travail et le gestionnaire, après l'embauche, et tout au long du cycle de vie de l'emploi.</li> <li>Les commentaires sur ces stratégies sont souhaités et seront sollicités tout au long du processus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réunions d'affaires</li> <li>Courriel</li> <li>Rencontres individuelles</li> </ul>	

Public cible	Responsables	Stratégie	Message clé	Moyens de communication	Date
Membres du personnel et des équipes	Gestionnaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>Donner à l'équipe l'occasion de formuler des suggestions et de s'impliquer activement dans les stratégies d'acquisition de talents, le recrutement et le réseautage, ainsi que l'intégration et l'engagement des personnes réintégrant le travail.</li> <li>Solliciter des commentaires et être attentif aux hésitations et aux réactions. Demander à l'équipe de proposer des idées sur la façon de rejoindre les candidats et d'accueillir les personnes qui réintègrent le travail. Encourager les membres de l'équipe à devenir des alliés et des promoteurs de ces initiatives <b>(surtout s'il y a un poste vacant au sein de l'équipe)</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'organisation reconnaît que le personnel est à bout de souffle et tente de concilier les exigences du travail et les responsabilités personnelles. En plus de cela, il reste des postes vacants au sein du service, et tout le monde est conscient de la pénurie de main-d'œuvre dont souffre le secteur de l'électricité.</li> <li>De nouveaux efforts de recrutement seront déployés pour trouver de meilleures façons de recruter des personnes pour les postes à pourvoir <b>(dans cette équipe)</b>.</li> <li>Une annonce a été faite le ____, selon laquelle l'organisation intensifiera ses efforts de recrutement pour cibler les personnes qui cherchent à reprendre le travail après une longue absence. Parmi ces personnes, quelques-unes possèdent déjà les compétences requises pour _____ poste(s) dans l'équipe.</li> <li>Les activités de recrutement et la stratégie des RH créeront des occasions d'accroître la diversité au sein de l'équipe (et de l'organisation) en sollicitant activement les femmes, les personnes appartenant à des groupes racisés, les peuples autochtones et les nouveaux arrivants au Canada qui cherchent à réintégrer le marché du travail.</li> <li>Les membres de cette équipe ou de ce service pourraient être sollicités par les RH pour participer à ces activités tout au long des étapes du cycle de vie de l'emploi — par exemple, en contactant les candidats via les réseaux personnels, professionnels ou médias sociaux; en participant à des activités d'intégration (p. ex., un programme de jumelage ou de mentorat); ou en adhérant à un groupe de ressources. <b>(Toutes ces activités doivent être mises à la disposition du personnel déjà en place)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réunions d'équipes</li> <li>Rencontres individuelles</li> </ul>	
Partenaires externes : <ul style="list-style-type: none"> <li>Agences de placement</li> <li>Établissements d'enseignement postsecondaire</li> <li>Associations professionnelles de femmes</li> <li>Réseaux</li> </ul>	Recruteur	Promouvoir les possibilités de stage de retour de l'organisation auprès des partenariats de communication, en vue de recruter des candidats pour les possibilités de stages de retour et de faire de la publicité pour les activités de stages de retour de l'organisation.	L'organisation est ravie d'annoncer la mise en place de nouveaux efforts de recrutement novateurs. L'organisation sollicite votre collaboration pour trouver les personnes qui souhaitent reprendre le travail après une longue absence, en particulier parmi les femmes, les peuples autochtones, les personnes issues de groupes racisés et les nouveaux arrivants au Canada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Courriel</li> </ul>	

# Partie II : Recrutement et embauche

# 04

## APPEL À L'ACTION ADRESSÉ AUX DIRIGEANTS

Les dirigeants et les gestionnaires d'embauche qui souhaitent recruter et embaucher des personnes réintégrant le travail ont au moins deux rôles essentiels à jouer dans le cadre de ce processus. Premièrement, ils doivent consacrer les efforts et les ressources nécessaires pour effectuer les changements requis en vue de trouver et de mobiliser les personnes qui veulent réintégrer le travail. Concrètement, cela peut se manifester en renouvelant le matériel de recrutement, en faisant preuve de souplesse pour exploiter des bassins de talents non traditionnels susceptibles de posséder des compétences transférables, et en démontrant une volonté d'inclusion et de soutien délibérés lors des premiers échanges avec les personnes qui réintègrent la population active. Deuxièmement, ils doivent remettre en question

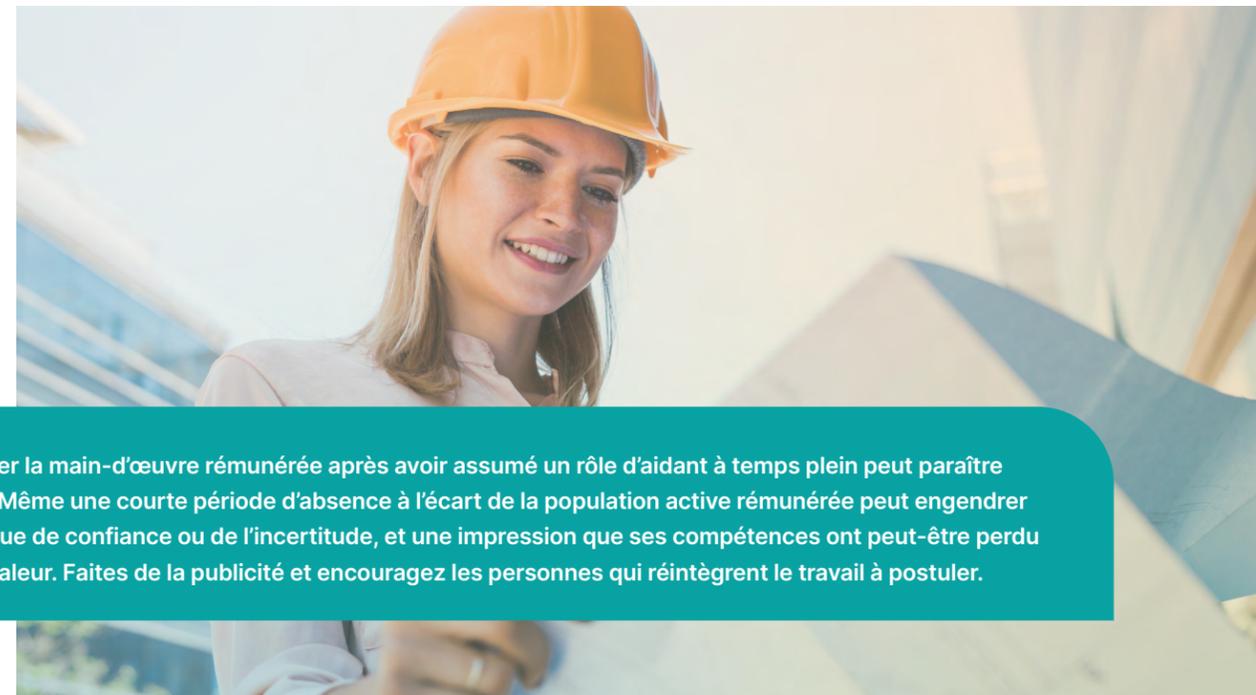
leur propre façon de penser, leurs préjugés inconscients ainsi que leurs manières habituelles de repérer les talents et d'évaluer les candidats. Les dirigeants devront adopter une attitude hautement inclusive, afin de créer une véritable ouverture pour cette main-d'œuvre.

## LES ÉTAPES POUR RÉUSSIR À RECRUTER ET EMBAUCHER GRÂCE AUX STAGES DE RETOUR

Les pratiques classiques des RH pour prendre contact et choisir des candidats pourraient s'avérer plus efficaces si elles étaient repensées en fonction des personnes qui réintègrent le travail. La prise de contact devra aller au-delà des méthodes traditionnelles de recherche de candidats. La sélection devra également voir au-delà d'un processus « d'élimination » basé sur une correspondance directe avec des compétences très précises.

## Rejoindre et mettre en valeur

**Pour faciliter la mise en contact avec des candidats qui réintègrent le marché du travail, il convient de remettre en question, d'actualiser et d'aller plus loin que les approches établies.**



Réintégrer la main-d'œuvre rémunérée après avoir assumé un rôle d'aidant à temps plein peut paraître difficile. Même une courte période d'absence à l'écart de la population active rémunérée peut engendrer un manque de confiance ou de l'incertitude, et une impression que ses compétences ont peut-être perdu de leur valeur. Faites de la publicité et encouragez les personnes qui réintègrent le travail à postuler.



## CONSEILS POUR VALORISER LE SITE WEB DE L'ORGANISATION, EN VUE D'ATTIRER LES PERSONNES QUI RÉINTÈGENT LE MARCHÉ DU TRAVAIL

**Un site Web plus convivial et inclusif rejoindra les personnes qui songent à faire un retour et encouragera les personnes qui ont amorcé leur réintégration et qui postulent aux postes vacants.**

- Souligner la volonté de l'organisation à recruter sciemment des personnes qui souhaitent réintégrer le marché du travail.
- Expliquer que les candidats de toutes origines ethniques et de tous horizons (éducation/ expérience) et qui se trouvent à différentes étapes de leur carrière, peuvent revenir à leur ancien poste ou explorer un domaine tout à fait différent.
- Afficher des témoignages vidéo d'employés en chair et en os, issus d'un grand nombre d'emplois et de fonctions variées, décrivant leur travail et leur expérience dans le cadre des stages de retour, ou encore les montrant en pleine action. Donner des exemples de la manière dont ils ont tiré profit de leurs compétences transférables.
- Ajouter un lien vers le [Carrefour des mentors](#) de RHIEC pour offrir aux personnes qui réintègrent le travail – et qui souhaitent le faire dans le secteur de l'électricité – la possibilité de tirer parti des connaissances d'un mentor chevronné dans ce domaine. Il s'agit d'une plateforme de mentorat gratuite et accessible en ligne dédiée au secteur canadien de l'électricité.
- Annoncer les accommodements, la rémunération, les avantages sociaux et (ou) les programmes de formation professionnelle dont les candidats qui réintègrent le travail pourraient avoir besoin.
- Utiliser un langage inclusif pour faire valoir le haut degré d'engagement des employés, le service à la clientèle supérieur et la productivité accrue – tous des aspects primordiaux d'une culture d'entreprise positive.
- Opter pour une mise en page accueillante, facile à naviguer, présentant des occasions de stage de retour clairement définies.
- Créer un bulletin d'information sur les stages de retour auquel les personnes qui réintègrent le travail s'abonneront; elles pourront y partager des anecdotes et des offres d'emploi au sein de l'organisation.
- Inclure des messages accrocheurs sur les effets positifs et le brillant avenir du secteur de l'électricité.
- Prévoir un lien vers une page d'inscription pour les stages de retour, le tout en un seul clic. Cela peut se réaliser via un lien permettant de recevoir des alertes d'emploi pour les occasions de stage de retour, menant ensuite le candidat à un formulaire à remplir, lequel sera acheminé vers le bassin des talents de stage de retour.



## CONSEILS POUR EXPLOITER LES RÉSEAUX ET LES COMMUNAUTÉS VIRTUELLES

La recherche de personnel via les réseaux, les partenariats et les organisations membres plus vastes et plus importants, qui sont diversifiés et inclusifs, permet d'élargir le bassin de talents d'une organisation.

## Présence sur les réseaux sociaux

- Choisir une plateforme. Ci-dessous, quelques suggestions de plateformes de médias sociaux disponibles sur les ordinateurs et les appareils mobiles.
- Ces plateformes offrent un moyen de créer un groupe de personnes connectées, avec la possibilité de contrôler qui s'y joint et offrant divers niveaux de confidentialité.
- Les groupes autorisent les membres à publier des renseignements, à poser des questions et à prendre part à des conversations.
- Certaines plateformes proposent une fonction permettant de catégoriser le contenu, de créer des sondages ou d'organiser des activités, ce qui peut représenter un bon moyen de maintenir la participation des membres.
- Demander aux membres des groupes ou aux personnes qui réintègrent le travail d'ajouter l'organisation à leur groupe; ou demander à être présentés via Zoom; **OU** créer une communauté en ligne destinée aux personnes qui réintègrent le travail directement sur le site web de l'organisation.

Exploitez les réseaux en ligne ainsi que les plateformes de médias sociaux pour promouvoir et faire connaître la volonté de l'organisation d'embaucher les personnes qui réintègrent le travail après une période prolongée.

## QUATRE PLATEFORMES POPULAIRES :

### Google+

La plateforme Google possède sa propre interface de réseau social.

- Les « communautés » permettent de connecter des personnes ayant des intérêts similaires.
- Le fait de la définir comme privée permet au modérateur de contrôler qui peut s'y joindre et visualiser le contenu; la fonction de recherche permet aux personnes de trouver la communauté et de lui demander de s'y joindre.
- Il est facile de se connecter à d'autres fonctionnalités de la plate-forme Google.
- Le manuel de base de Google pour débuter est disponible en ligne.

Le programme de stage de retour d'Amazon dispose d'une page d'accueil désignée pour les candidats et comprend un lien direct vers leur chaîne YouTube.

### Facebook

Créer un groupe contenant un paramètre de confidentialité restreint ou privé.

- Déterminer qui sont les administrateurs du groupe; ils se relayeront pour faciliter le réseautage.
- Facebook propose quelques conseils en ligne.

### LinkedIn

Créer un groupe exclusif de membres, et désigner un responsable, un ou plusieurs gestionnaires ainsi que des modérateurs pour partager la charge de travail.

- Voir le Guide pratique en ligne de LinkedIn pour plus de détails.
- Dans les groupes LinkedIn, chaque élément de contenu doit être approuvé par un modérateur.

### Meet-Up

Les groupes Meet-Up mettent en relation des personnes ayant des intérêts communs, lesquelles organisent régulièrement des rencontres en personne.

- Les membres actuels situés dans la région où un nouveau groupe est créé, ainsi que les membres qui ont indiqué leur intérêt pour un sujet abordé par le groupe, seront automatiquement informés de sa création.

## Publicité et affichage

### Concevoir des possibilités de carrière ou des débouchés qui attirent les personnes souhaitant réintégrer le travail

- 63 % des mères qui travaillent et qui ont pris une pause professionnelle ou qui en prennent une actuellement indiquent qu'elles l'ont fait pour passer plus de temps auprès de leurs enfants.
- Plus de la moitié (54 %) des mères qui sont revenues d'un congé affirment s'être engagées dans des activités liées au travail pendant leur congé; elles se sont inscrites à des cours en ligne, ont entretenu leur réseau professionnel et, dans certains cas, ont accepté un travail à temps partiel.<sup>11</sup>
- Une étude réalisée par Hewlett-Packard, et soutenue par une étude comparable de LinkedIn, a déterminé que de nombreuses femmes hésitent à postuler à des offres d'emploi qui énumèrent ne serait-ce que quelques compétences « souhaitables » (qu'elles ne pensent pas avoir), sauf si elles estiment posséder la totalité des compétences requises. Démontrez votre volonté d'investir dans les candidats en les encourageant à postuler.

Dans les offres d'emploi, pensez à utiliser un langage qui précise les aptitudes et les compétences transférables, plutôt que d'afficher une liste de connaissances et de compétences très précises et « indispensables ».



### CONSEILS POUR UN LANGAGE PERSONNALISÉ DANS LES OFFRES D'EMPLOI

- Les candidats qui ont quitté la population active depuis un certain temps ont possiblement développé des compétences qu'ils n'avaient pas lorsqu'ils ont quitté le marché du travail.
- Le langage utilisé dans les offres d'emploi – à savoir des termes pertinents, pratiques et descriptifs des compétences transférables – pourrait susciter l'intérêt des personnes qui envisagent un retour sur le marché du travail.
- Il faut encourager les candidats à postuler activement à des emplois, en mettant l'accent sur les compétences qu'ils ont acquies pendant leur absence du monde du travail. Essayez d'inclure le type de langage suggéré ci-dessous dans les offres d'emploi.
- « Vous ne possédez pas toutes ces compétences? Peut-être seulement 75 ou 80 % d'entre elles? Postulez quand même! »
- « Si vous avez été absent du marché du travail pendant une période prolongée, vous possédez assurément des compétences transférables à notre organisation; par exemple, la capacité à s'adapter aux changements et à s'épanouir dans un environnement imprévisible, à concilier les exigences de différents intervenants, à demeurer calme pendant une crise et à vouloir enseigner aux autres... si c'est le cas, alors ce poste est pour vous! »

#### Voici un exemple d'une offre d'emploi sollicitant des candidats qui réintègrent le travail

##### Amazon.ca—Annonce de stage de retour sur le site Indeed :

« Êtes-vous prêt à relancer votre carrière et à bâtir votre avenir? Le programme de stage d'Amazon vous offre la chance de renouveler vos compétences, de rajeunir votre CV grâce à une expérience nouvelle et de relancer votre cheminement vers vos objectifs professionnels, le tout, dans un environnement stimulant et concret. »



## Outil : Guide de référence pour décrire les compétences transférables dans les publications et les offres d'emploi

### Qualifications de base et compétences générales

#### Service à la clientèle

Soutien, empathie, assistance et résolution de conflits

### Termes utilisés dans les offres d'emploi

- Prendre la défense du client.
- Faire preuve d'empathie.
- Exprime ses émotions de manière appropriée.
- Apporter un soutien aux autres.
- Motiver les autres.
- Conseiller, résoudre, guider.
- Coopérer pour obtenir les meilleurs produits possibles et des solutions gagnantes pour tout le monde.
- Déléguer avec respect.
- Percevoir les sentiments ou les situations avec précision.
- Établir un bon lien avec les autres.

#### Communication écrite et verbale

Expressivité, transmission et interprétation des connaissances et des idées

- Rédiger de façon claire et concise.
- Écouter attentivement.
- Diffuser des éléments d'information.
- Fournir une rétroaction appropriée, de façon autonome ou sur demande.
- Exprimer des opinions.
- Percevoir et interpréter avec précision les messages non verbaux.
- Persuader les autres.
- Vendre des concepts ou des produits.
- Faciliter les discussions de groupe.
- Négocier.
- S'exprimer de façon éloquente et donner des directives claires.

#### Résolution de problème

Capacité à réfléchir de manière à la fois critique, créative et souple

- Prévoir et prédire.
- Concevoir des solutions de rechange.
- Fixer des objectifs.
- Définir les besoins et les exigences.
- Créer des concepts.
- Cerner les problèmes et trouver des solutions possibles.
- Déterminer les ressources adéquates.
- Recueillir des renseignements.
- Résoudre les problèmes.
- Extraire des données pertinentes.
- Analyser l'information.
- Élaborer des stratégies d'évaluation.
- Conceptualiser des situations.

#### Compétences organisationnelles

Responsabilité d'accomplir les tâches en temps voulu

- Gérer les détails.
- Coordonner et planifier les tâches.
- Assurer le suivi des tâches.
- Faire preuve d'une excellente gestion du temps.

## Qualifications de base et compétences générales

## Termes utilisés dans les offres d'emploi

### Compétences en leadership

Capacité à superviser, diriger et guider des personnes et des groupes vers la réalisation de leurs tâches et l'atteinte des objectifs

- Gérer des groupes.
- Déléguer des responsabilités aux autres.
- Enseigner.
- Conseiller.
- Encadrer.
- Promouvoir le changement.

### Compétences en matière de prise de décision

Favoriser la production optimale et la satisfaction au travail

- Prendre position et déterminer la marche à suivre.
- Prendre des décisions fondées sur une réflexion approfondie.
- Faire appel à un raisonnement objectif et rationnel pour mener à bien les tâches.
- Permettre aux expériences pratiques de faire avancer les projets.
- Savoir quand écouter les experts afin d'obtenir des conseils avisés.

## Réseaux et partenariats pour les bassins de talents réintégrant le travail

### ÉTENDRE LES RECHERCHES

En plus de tirer parti des réseaux actuels, essayez d'exploiter les marchés où les personnes qui réintègrent le travail peuvent être membres, surtout si leur intérêt est de travailler dans le secteur de l'électricité. Ces ressources pourraient offrir un partenariat grâce à leur base de membres, qui n'est généralement pas incluse dans l'affichage des postes et la publicité des possibilités de stage de retour. Il convient d'étendre les recherches aux secteurs sans but lucratif, de l'énergie verte et du développement des compétences pour contacter les personnes qui souhaitent réintégrer le travail.

### ÉLARGIR LA PORTÉE

En élargissant la portée du recrutement pour inclure la diversité et l'inclusion, il est possible de motiver davantage les populations qui ont quitté le marché du travail et qui souhaitent le réintégrer – soit les femmes<sup>12</sup>, les peuples autochtones et les nouveaux arrivants. En puisant dans les services et les ressources utilisées par les personnes qui réintègrent le travail, il est possible d'élargir la portée et le réseautage avec des talents qui sont disponibles et qui cherchent à perfectionner ou à améliorer leurs compétences ([annexe D](#)).

Reportez-vous à l'[annexe B](#) pour découvrir quelques organisations qui possèdent des liens étroits avec des candidats partageant les mêmes idées et qui seraient intéressés au secteur de l'électricité.

En 2016, la Society of Women Engineers s'est associée à la firme de services de retour au travail iRelaunch, basée à Boston, en vue de créer des stages destinés aux femmes ingénieures qui reviennent sur le marché du travail. Les responsables ont sciemment fait des efforts pour inciter les femmes à postuler.

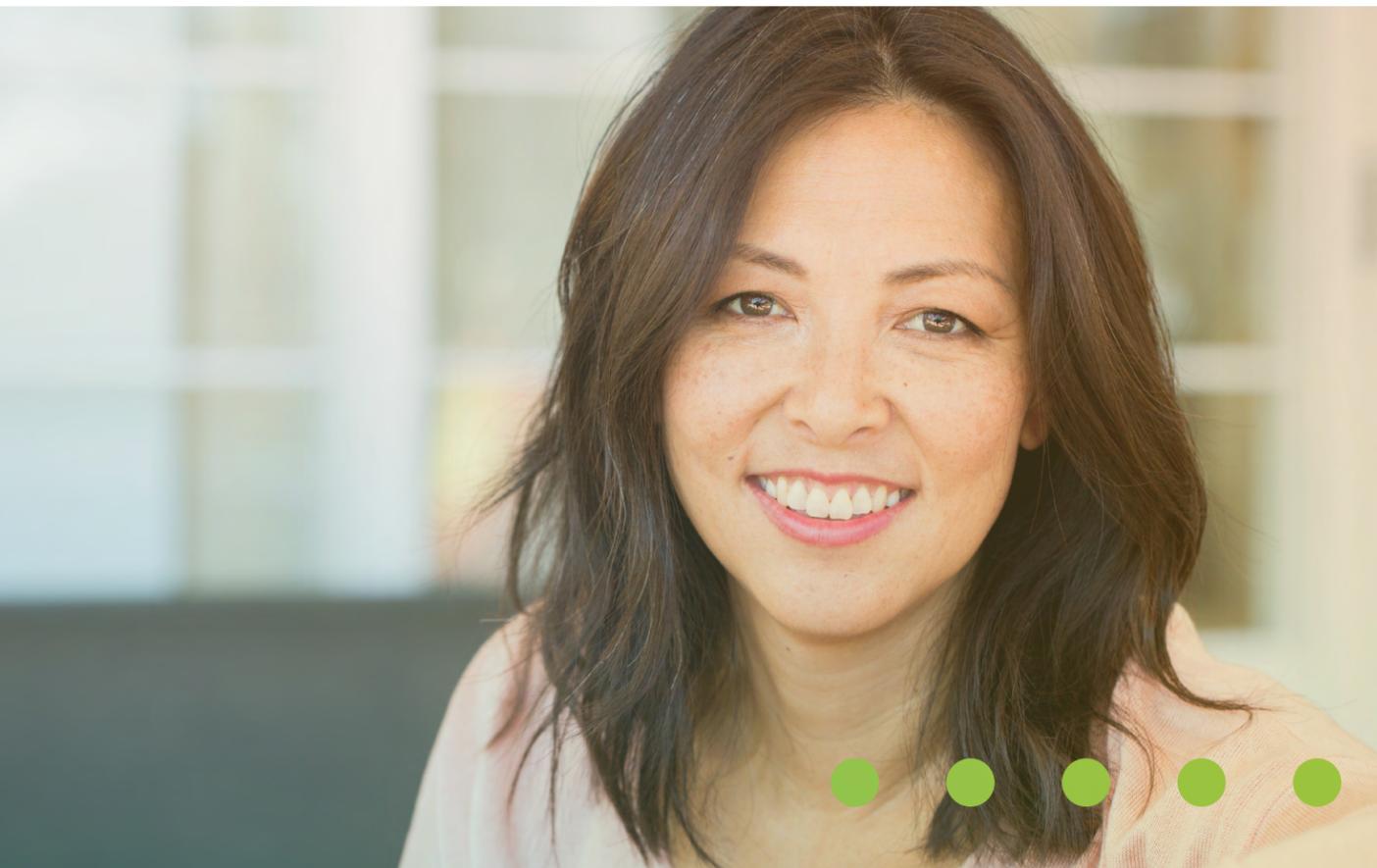
**Plus de 100 femmes** ont participé au programme, et plus de **90 %** d'entre elles ont été embauchées par les entreprises où elles ont effectué leur stage. Le programme a connu un tel succès que la firme a décidé de réitérer. Ses partenaires industriels comprennent des employeurs de renom tels que Ford Motor Co., Johnson & Johnson et Northrop Grumman.

« Employers Are Seeking Women Returning from Career Breaks », 6 avril 2017, [shrm.org](#)

## Sélection et embauche

**Chaque intervenant a un intérêt direct dans la réussite de l'embauche d'une recrue. Bien que ces intérêts puissent varier (en tant que gestionnaire d'embauche, recruteur ou dirigeant), toutes ces parties prenantes partagent l'objectif commun d'embaucher le meilleur candidat pour le poste.**

Les processus de sélection relevant des pratiques exemplaires en matière de RH impliquent généralement une expertise permettant de repérer les compétences figurant sur un CV et de sélectionner les candidats dont les compétences correspondent le mieux aux exigences du poste. Ceux qui ne répondent pas à l'ensemble des compétences spécifiques énumérées pour le poste ne sont pas retenus pour aller de l'avant avec le processus de recrutement. S'il ne ressort pas clairement du CV que le candidat est capable d'effectuer le travail, il risque d'être exclu du processus de sélection.



## FORMER LES HAUTS DIRIGEANTS, LES GESTIONNAIRES D'EMBAUCHE ET LES RECRUTEURS À MIEUX PRÉ-SÉLECTIONNER

Apprenez aux intervenants et aux recruteurs la valeur des compétences transférables et définissez un plus large éventail de termes à rechercher dans un curriculum vitæ.

### Attention aux préjugés liés aux « pauses » figurant sur le CV...

Les femmes qui ont quitté le marché du travail essentiellement pour assumer des responsabilités liées aux soins peuvent avoir, pendant leur absence, perfectionné leurs compétences ou acquis un nouvel éventail d'aptitudes. Le fait d'enseigner aux recruteurs, aux gestionnaires d'embauche et au personnel des RH comment repérer les compétences transférables, utiliser les méthodes alternatives pour les entrevues et reconnaître les compétences pertinentes requises en milieu de travail pourrait s'avérer une bonne occasion de mettre au point les techniques d'acquisition de talents. Filtrez les candidats DURANT le processus de recrutement.

### À utiliser avec précaution...

Des expériences précieuses et profitables à une organisation pourraient être occultées par les méthodes

de recrutement traditionnelles telles que les systèmes de suivi des candidats. Ces systèmes et autres pratiques de recrutement habituelles risquent d'éliminer de bons candidats qui seront exclus du processus de sélection en raison d'une pause d'emploi ou d'un profil de compétences atypique.

### Ne présumez de rien...

Une pause dans un CV n'indique pas forcément que les compétences sont obsolètes ou inexploitées. Au contraire, une interruption de l'emploi rémunéré pourrait refléter une éventuelle possibilité d'apprendre en dehors du cadre professionnel ou une acquisition de compétences poussées pendant cette période.

En complétant le processus de sélection des candidats par la sélection des compétences transférables, le bassin de candidats est ouvert aux candidats qui pourraient posséder ces compétences. Faites le choix de présélectionner les candidats afin de progresser vers le processus de sélection. La présélection de candidats permet de constituer un bassin plus imposant de personnes qualifiées pour des débouchés futurs.



## CONSEILS POUR LA PRÉSÉLECTION DES CANDIDATS

- Rechercher les formations qui auraient pu être suivies pendant la période d'absence sur le CV, ainsi que les expériences et les compétences transférables acquises (p. ex., résilience, gestion du budget personnel, soutien logistique).
- Tenir compte des candidats dont les certifications sont peut-être obsolètes ou dont les exigences doivent être renouvelées : il pourrait être judicieux de les pré-sélectionner à un échelon inférieur jusqu'à ce que les exigences de la certification soient remplies. Par ailleurs, cette solution pourrait permettre aux nouveaux arrivants au Canada de postuler à ces emplois.
- Passer en revue les CV et les candidatures pour y trouver des compétences transférables : Le CV présente-t-il un grand nombre de fonctions, de responsabilités et de formations?
- Être à l'affût des compétences et des aptitudes qui démontrent que la personne qui réintègre son poste a réussi à gérer les changements et à prendre l'initiative de chercher des occasions de se perfectionner et d'apprendre. Le CV mentionne-t-il des initiatives prises, comme le fait de suivre un cours pendant son absence du travail? Le candidat a-t-il dressé une liste de ses réalisations ou fait état de ses succès dans l'apprentissage de nouvelles tâches? Y a-t-il eu un changement de parcours professionnel ou des éléments prouvant que le candidat a acquis de nouvelles compétences de façon autonome? Les réponses à ces questions permettent de prédire la capacité d'une personne à s'adapter aux changements et à réussir son retour au travail.

### Aussi... Reportez-vous au site Web de RHIEC pour obtenir des ressources utiles.

Les récentes Normes professionnelles nationales et le Cadre de compétences en électricité aident à définir les compétences et les connaissances transférables requises pour exercer certains des métiers les plus convoités du secteur électrique.



# Partie III : Intégration

# 05

## APPEL À L'ACTION ADRESSÉ AUX DIRIGEANTS

Les premières étapes de l'intégration d'un nouvel employé sont toujours très importantes. Les dirigeants et gestionnaires d'embauche devront se montrer particulièrement attentifs aux besoins uniques des personnes qui réintègrent le travail. Il se peut que plusieurs facteurs les aient poussés à quitter le travail et qu'ils éprouvent encore de grandes inquiétudes quant à leur retour. Les gestionnaires devront se montrer ouverts aux expériences vécues par les personnes qui réintègrent le travail et à leurs points de vue, tout en veillant à avoir des échanges agréables et respectueux de leur vie privée. Des entretiens réguliers avec les dirigeants et les gestionnaires au cours des premiers jours contribueront à la réussite de l'expérience d'intégration. Veuillez consulter les conseils ci-dessous.

## LES ÉTAPES POUR RÉUSSIR L'INTÉGRATION GRÂCE AUX STAGES DE RETOUR

L'intégration d'un nouvel employé est une pratique exemplaire des RH qui permet d'accueillir l'effectif au sein de l'entreprise et de le familiariser avec son environnement de travail. En offrant une expérience d'intégration complète dans les 90 premiers jours de l'employé, la probabilité de maintien en poste et de productivité augmente considérablement. De nombreuses organisations ont souligné l'importance de prévoir et de préparer un

processus d'intégration efficace, c'est-à-dire qui est bien structuré, avec des mesures de soutien en place, des processus établis et des programmes disponibles afin d'aider les personnes à réintégrer le milieu de travail.<sup>13</sup>

Le fait de planifier une démarche de réintégration dans l'environnement physique de travail et d'apporter un soutien complémentaire pourrait favoriser un retour positif. Il convient de se demander à quoi ressemblerait l'environnement de travail il y a trois ans, ou au moment où la personne a quitté son poste. Les personnes qui se sont absentes du travail pendant une longue période n'ont pas eu l'avantage d'être au bureau lorsque les changements ont été effectués, de recevoir des mises à jour du système ou de découvrir les transformations et les nouvelles politiques en vigueur.

### Une procédure d'intégration pour les personnes qui réintègrent le travail peut fournir :

- Un processus de soutien conçu pour gérer **progressivement** une variété de tâches et d'exigences.
- La possibilité pour le gestionnaire de discuter avec la personne qui réintègre son poste de plans d'intégration individualisés qui s'articulent autour des attentes et du calendrier de travail.
- Une occasion d'éliminer les idées préconçues quant aux besoins des personnes qui réintègrent le travail (p. ex., présumer que ces personnes reviennent parce que les enfants étaient à leur charge).



## CONSEILS POUR RÉUSSIR L'INTÉGRATION DES PERSONNES QUI REVIENNENT AU TRAVAIL

- N'oubliez pas que l'intégration peut avoir lieu dans un contexte de travail virtuel. Donnez aux personnes qui réintègrent le travail l'accès aux systèmes et aux technologies avant de commencer les activités d'intégration. Ne présumez pas que les personnes qui réintègrent le travail seront habituées aux plateformes de Zoom ou de l'organisation qui se sont multipliées pendant leur absence, notamment avec l'essor du travail à distance pendant la pandémie de COVID-19.
- Concevez les activités d'intégration en gardant à l'esprit les besoins de l'individu. Pour les personnes ayant des responsabilités familiales, l'intégration qui nécessite un

déplacement, ou qui a lieu après les heures de travail pourrait constituer un obstacle. Même chose pour le transport entre le domicile et le lieu de travail qui pourrait se révéler limité ou coûteux (transports en commun ou Uber/taxi).

- Tissez des liens profitables : organisez des rencontres individuelles entre la personne qui réintégrera le travail et les gens qui pourront l'accueillir et la soutenir pour qu'elle construise son réseau interne, en plus de lui présenter des travailleurs qui reviennent aussi en poste après une absence prolongée. Déterminez avec la personne réintégrant le travail qui semble avoir les mêmes centres d'intérêt et qui pourrait l'aider au besoin.

Un plan de travail et une procédure d'intégration détaillés, assortis d'un calendrier et de jalons (évaluations et vérifications après un, trois et six mois), peuvent donner la possibilité à la personne qui revient au travail de solliciter des renseignements et des commentaires, en engageant des discussions avec le superviseur ou gestionnaire et ainsi favoriser son intégration. En fonction du nouveau rôle de la personne qui revient au travail, la planification peut prévoir des formations et l'évaluation de nouvelles certifications.



## CONSEILS POUR LES GESTIONNAIRES QUI PARTICIPENT À L'INTÉGRATION DES PERSONNES DE RETOUR AU TRAVAIL

- **Savoir à qui s'adresser pour obtenir du soutien et des conseils.**
- **Organiser toutes les réunions figurant sur la feuille des procédures d'accueil** dans le calendrier de la personne qui revient au travail avant son tout premier jour.
- **Prévoir la disponibilité** dès le départ – faire savoir à la personne qui revient au travail à quel moment le gestionnaire n'est pas disponible, car les calendriers, les horaires variables et les environnements de travail à distance peuvent varier.
- **Proposer un tour d'horizon** des technologies utilisées par l'organisation avec les informaticiens : Zoom, MS Teams, en les aidant à configurer leurs profils et à pratiquer via des appels de moindre importance.
- **Ne présumer de rien** : Il faut éviter de présumer connaître les compétences et les besoins des nouveaux employés—prenez soin de leur demander et de demeurer ouvert aux questions.
- **Faire attention aux biais involontaires** : Être à l'affût des tensions et des micro-messages négatifs qui peuvent entraîner des effets subtils, mais dommageables, sur la façon dont la personne qui revient au travail se sentira accueillie. Puis, corrigez la situation. Il pourrait notamment s'agir d'être involontairement laissé de côté des listes de distribution ou des invitations à des activités d'équipe, ou encore d'être ignoré pendant les réunions lorsque la personne tente d'émettre des commentaires.
- Il est bien d'engager la discussion en demandant à la personne qui revient au travail pourquoi elle a quitté son emploi, tout en précisant que la raison de cette question est d'éviter toute supposition.
- Demander pourquoi elle voulait revenir au travail et pourquoi maintenant. Voici l'occasion d'évaluer l'état de motivation de la personne qui revient au travail ainsi que l'état de préparation de l'organisation à favoriser son retour.

## FAITES-EN UN TRAVAIL D'ÉQUIPE!

### Réintégrer le travail

En plus d'être attentif aux besoins de l'individu, il est important de concilier les besoins et les méthodes de travail du personnel en place, dont certains peuvent être des employés de longue date.

Un effort d'équipe soutenu pourrait se traduire par une expérience plus positive et productive pour la personne qui revient, ainsi que pour ses collègues. Pour réussir la transition vers le retour au travail après une longue absence, il faut déployer des efforts de collaboration, et favoriser la participation et l'engagement de toutes les personnes concernées.



## CONSEILS VISANT À ASSURER L'INCLUSIVITÉ DES ACTIVITÉS D'ACCUEIL POUR TOUTE L'ÉQUIPE

- **Faire preuve d'empathie et de transparence** lors des activités d'intégration en communiquant avec le personnel actuel et en sollicitant leurs commentaires et questions.
- **Être proactif et positif** : avant l'arrivée de la personne qui réintègre le travail, il convient de transmettre à l'équipe des renseignements sur les qualités, l'expertise et l'expérience qu'elle apporte à l'organisation.
- **Tout le monde est responsable de l'inclusion** : le gestionnaire doit communiquer à l'équipe le rôle que chaque membre peut jouer, en donnant des exemples précis de ce à quoi cela peut ressembler, et en soulignant les avantages que l'équipe en retirera.

Les participants qui ont terminé avec succès le programme Tech Re-Entry d'IBM ont eu l'occasion de réactualiser leurs compétences professionnelles et techniques par le biais d'un mentorat, d'une formation individuelle avec des experts et d'une autoformation dans le cadre de cours organisés— comprenant le perfectionnement des compétences essentielles et générales pour l'engagement envers les clients, l'adaptabilité, la collaboration, la communication, la présentation, la pensée critique, la résolution de problèmes et la prise de décision.  
[Programme Tech Re-Entry d'IBM](#)



« J'ai appris que les gens oublieront ce que vous avez dit, les gens oublieront ce que vous avez fait, mais les gens n'oublieront jamais comment ils se sont sentis avec vous. » — Maya Angelou



## Modèle : Plan de travail et procédure d'intégration

Rappel... Déployez tous les efforts nécessaires pour la personne qui revient au travail via le programme d'intégration de l'organisation

NOM DE L'EMPLOYÉ – PROGRAMME D'INTÉGRATION		
<b>Premier mois</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientation générale pour les nouveaux employés (comme les politiques RH, un aperçu des systèmes de gestion du temps SIRH, une formation sur la conformité, etc), en plus de :               <ul style="list-style-type: none"> <li>Tenir compte de la façon dont l'organisation s'est adaptée et a changé au cours des dernières années, par exemple :                   <ul style="list-style-type: none"> <li>La possibilité de travailler à distance, les plateformes de vidéoconférence.</li> <li>Les EPI, les postes de travail et les protocoles concernant la COVID-19.</li> <li>Le statut vaccinal (le cas échéant).</li> <li>Les récents changements en matière de politiques, restructuration, nouvelles priorités organisationnelles, etc.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>Questions administratives propres à la personne qui revient au travail, telles que :               <ul style="list-style-type: none"> <li>Les subventions/accords de financement.</li> <li>Les cotisations syndicales/la (ré)activation de l'adhésion.</li> </ul> </li> <li>Assigner un compagnon (jumelage) et envoyer des invitations au groupe-ressources des employés (si disponible).</li> <li>Rencontrer le parrain du stage de retour ou de la personne qui revient au travail.</li> <li>Rencontre avec le superviseur, le gestionnaire et (ou) le directeur.</li> <li>Présentation des membres de l'équipe.</li> <li>Faire le point avec l'employé (chaque semaine).</li> </ul>	Première semaine	<p><b>Premier jour : Bienvenue avec</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Trousse d'intégration.</li> <li>Repas du midi avec le superviseur/gestionnaire.</li> </ul> <p><b>Deuxième jour : Repas du midi avec l'équipe</b></p> <p><b>Troisième jour : Repas du midi avec le compagnon (jumelage)</b></p> <p><b>Quatrième jour : Repas du midi avec l'ambassadeur du groupe-ressources des personnes qui réintègrent le travail</b></p>
	Deuxième semaine	Rencontre de suivi
	Troisième semaine	
	Quatrième semaine	Rencontre de suivi
<b>Deuxième mois</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Organiser des réunions avec les intervenants et dirigeants d'entreprise.</li> <li>Formation en vue du renouvellement de la certification.</li> <li>Rencontrer les réseaux d'employés concernés.</li> </ul>	Première semaine	
	Deuxième semaine	Rencontre de suivi
	Troisième semaine	
	Quatrième semaine	Rencontre de suivi
<b>Troisième mois</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilan trimestriel.</li> <li>Organiser des réunions avec les intervenants et dirigeants d'entreprise.</li> </ul>	Première semaine	
	Deuxième semaine	Rencontre de suivi

## Programme de jumelage

Examinez les systèmes de jumelage et présentez à la personne qui revient au travail un « compagnon » dès son premier jour.<sup>14</sup> Les avantages des programmes et mécanismes qui favorisent l'engagement et la cohésion avec les collègues permettent aux pairs d'apporter un degré supérieur de soutien aux personnes réintégrant le travail.

Un système de jumelage permet d'offrir un soutien direct par les pairs à toute personne qui réintègre le travail. Le jumelage peut faciliter la rencontre avec des collègues qui travaillent déjà dans la même organisation. Le compagnon (de jumelage) n'est pas forcément un spécialiste du poste, des compétences ou des fonctions de la personne nouvellement arrivée; il peut en revanche être un point de contact précieux. Le compagnon est quelqu'un à qui il est possible de poser des questions et formuler des commentaires sur les pratiques organisationnelles ou la culture du travail, sans avoir à consulter le gestionnaire.

### UN COMPAGNON PEUT :

- Faire le point souvent : le fait d'organiser plusieurs rencontres informelles avec la personne qui revient au travail au cours de sa première semaine peut contribuer de manière considérable à son engagement.
- Aider la personne réintégrant le travail à saisir certaines « règles non-écrites » de la culture organisationnelle.
- Fournir le contexte nécessaire pour que la personne réintégrant le travail se joigne à l'équipe avec succès— comme en expliquant la façon dont l'équipe communique et collabore, et en transmettant les autres normes de l'équipe (notamment sur les commentaires ou les conversations difficiles).

### UN COMPAGNON DOIT :

- Bien connaître les tâches assignées à la personne réintégrant le travail.
- Être en mesure d'accueillir la personne réintégrant le travail dès son premier jour, être disponible pour répondre aux questions et consacrer un temps prédéfini pour la soutenir.
- Idéalement, relever du même gestionnaire, afin de faciliter l'accès aux autres membres de l'équipe.

### L'importance du jumelage

Un programme pilote d'intégration mené auprès de 600 employés chez Microsoft a révélé que le jumelage d'un nouvel employé avec un « compagnon » :

- Rehausse la productivité** : plus le collègue accompagnateur rencontrait souvent la nouvelle recrue, plus la perception de celle-ci en ce qui a trait à sa vitesse et sa productivité s'améliorait.
- Améliore la satisfaction du nouvel employé** : au bout d'une première semaine de travail, les nouveaux employés qui étaient jumelés démontraient 23 % plus de satisfaction à l'égard de leur expérience d'intégration que ceux non jumelés; après 90 jours, la satisfaction avait augmenté d'encre 36 %.

Les nouvelles recrues jumelées à des collègues accompagnateurs déclarent également bénéficier d'un soutien plus actif de la part de leur gestionnaire et de l'ensemble de l'équipe. « Every New Employee Needs an Onboarding Buddy », 6 juin 2019, Harvard Business Review.



Il convient de demeurer conscient des exigences qu'entraînent les activités d'apprentissage et de développement supplémentaires (comme les systèmes de jumelage, les groupes-ressources des employés, le mentorat, etc.), En plus du temps que doit consacrer la personne participante, car il est possible que ces nouveaux défis perturbent son équilibre travail-vie personnelle. Il ne faut pas rendre cela obligatoire. Demandez à la personne qui revient au travail si ces groupes lui procurent une valeur ajoutée.

# Partie IV : Maintien en poste et engagement

# 06

## APPEL À L'ACTION ADRESSÉ AUX DIRIGEANTS

L'intérêt des bassins regroupant les personnes réintégrant le travail repose sur la grande valeur que celles-ci apportent à l'organisation en tant que membres à part entière. Il incombe aux dirigeants et aux gestionnaires de veiller à ce que ces personnes bénéficient d'un environnement qui fera ressortir le meilleur d'elles-mêmes. Pour cela, il faut parfois allouer des ressources à l'amélioration des politiques et pratiques de gestion des personnes. Mais surtout, il faudra que les dirigeants et les gestionnaires s'impliquent volontairement et de manière active dans la promotion d'un cadre de travail inclusif.

## LES ÉTAPES POUR RÉUSSIR À MAINTENIR EN POSTE ET ENGAGER GRÂCE AUX STAGES DE RETOUR

**Voici une idée :** Encouragez les personnes qui réintègrent le travail à communiquer avec les groupes-ressources pour employés. Si aucun groupe n'existe, fondez-en un destiné aux personnes qui réintègrent le travail, puis donnez-lui le nom de « Groupe-ressources pour les ambassadeurs du stage de retour ». Incitez tout le monde à participer!

Créez des programmes de mentorat ou de jumelage qui favorisent un milieu de travail diversifié et inclusif, en harmonie avec la mission, les valeurs, les objectifs, les pratiques opérationnelles ainsi que les cibles de l'organisation.

**Selon son expérience...** « Je suis revenue au travail en juillet 2021. Je l'avais quitté à cause de la pandémie, car je n'étais pas en mesure de travailler à temps plein. En plus, j'ai dû m'occuper de mes enfants et leur faire l'école à la maison. Je suis restée en contact avec mon employeur tout au long de l'année 2020 pendant la pandémie de COVID-19 et à l'été 2021. À ce moment-là, je leur ai fait savoir que je désirais revenir. J'avais quitté mon emploi en mars 2020. À ma grande surprise, ils m'ont proposé de revenir au travail après plus d'un an d'absence.

Par contre, après de nombreuses tentatives pour essayer de me rendre au travail physiquement, cela ne fonctionnait pas. Lorsque je me suis adressée à mon employeur pour démissionner, celle-ci m'a surpris. Elle m'a demandé ce qu'elle (ou l'entreprise) pouvait faire pour que je reste en poste. J'ai expliqué ma situation, et elle a pu en discuter avec les ressources humaines, pour ensuite mettre au point (avec moi) des modalités de travail plus souples. Si je n'avais pas eu cette conversation avec ma supérieure pour nous permettre à toutes les deux d'explorer les options, j'aurais démissionné. » **(Rose— une employée canadienne anonyme.)**

Programmes de mentorat, groupes-ressources pour employés<sup>15</sup>, et groupe-ressources d'ambassadeurs pour le stage de retour

## Programme de mentorat

Une autre approche permettant d'apporter un soutien aux personnes qui réintègrent le travail est le programme de mentorat<sup>16</sup> : une relation de type mentor/mentoré (e) conventionnelle caractérise cette dynamique.

Les programmes de mentorat n'exigent pas que le mentor soit obligatoirement un employé en poste au sein de l'organisation.

Les mentorats favorisent le développement de la carrière et la réussite professionnelle. Les relations de mentorat offrent des avantages tant aux mentors qu'aux mentorés. Les mentorés enrichissent leur réseau de contacts professionnels tout en bénéficiant d'une orientation au plan de leur carrière. Les personnes qui reviennent au

travail après une longue absence, en particulier, pourront bénéficier d'un sentiment de confiance et d'appartenance à l'égard de l'organisation et du secteur. Les mentors comprennent souvent mieux les défis auxquels sont confrontés les employés issus de groupes diversifiés.

Si l'organisation dispose d'un programme de mentorat, il peut être judicieux d'offrir un tel soutien aux personnes qui réintègrent le travail.

Dans le cas où l'organisation ne dispose pas pour le moment d'un programme de mentorat opérationnel, RHIEC a mis au point une plateforme de mentorat nommée Carrefour des mentors, adaptée à la réalité du secteur canadien de l'électricité.

La Banque TD croit que les professionnels qui reviennent au travail devraient avoir la possibilité d'exceller tout comme leurs pairs qui n'ont pas pris de pause dans leur carrière. La Banque TD collabore avec iRelaunch, une entreprise avant-gardiste en matière de réinsertion professionnelle. Le programme comprend des mises à jour des compétences, du mentorat, un encadrement, du réseautage et un plan de perfectionnement personnalisé.

RHIEC (Ressources Humaines, Industrie Électrique du Canada) propose son programme Carrefour des mentors, une plateforme de mentorat gratuite en ligne destinée au secteur canadien de l'électricité. Cette plateforme conviviale facilite l'établissement des relations de mentorat entre les travailleurs actuels et éventuels du secteur.

## Groupe-ressources pour les employés

### GROUPE DE RESSOURCES POUR LES AMBASSADEURS DES STAGES DE RETOUR

Les personnes réintégrant le travail ont parfois des expériences communes, notamment les raisons expliquant leur départ du marché du travail, les exigences croissantes en matière de soins à domicile ou à l'étranger, ainsi que les ressources réduites à leur disposition. Ces expériences méritent d'être partagées, car nous pouvons en tirer des enseignements et recourir à de nouvelles pratiques pour rejoindre cette population potentiellement intéressée à revenir sur le marché du travail.

L'organisation pourrait offrir une plate-forme pour un groupe-ressources d'ambassadeurs des stages de retour, qui faciliterait les actions suivantes :

- Permettre aux personnes qui réintègrent le travail de partager leurs expériences et compétences acquises pendant leur absence.
- Encourager les personnes de retour à proposer des gens qu'elles connaissent en vue de pourvoir des postes vacants.
- Établir des liens entre l'organisation et les groupes de réseautage ou les organisateurs d'événements locaux.
- Partager les réussites des personnes qui réintègrent le travail.
- Promouvoir l'organisation sur les médias sociaux en tant qu'employeur de choix pour effectuer un stage de retour et ainsi attirer de nouveaux candidats pour les postes vacants.

## Examen, évaluation et rétroaction

Les examens et évaluations du rendement constituent généralement une pratique et une politique organisationnelles. Les personnes de retour au travail sont soumises à ces politiques et pratiques. En tant que pratique exemplaire générale, il convient de revoir les politiques relatives à la diversité, à l'équité et à l'inclusion (DEI), à la gestion du rendement et aux évaluations, afin de s'assurer que ce groupe particulier y est inclus. Il n'y aura probablement pas d'écart par rapport aux pratiques habituelles d'évaluation du rendement; cependant, il s'agit d'une autre occasion pour l'organisation d'évaluer la rigueur de ses mécanismes de rétroaction.

En plus des examens formels et évaluations du rendement, il convient d'organiser des échanges informels régulièrement ainsi que des rencontres de suivi entre le gestionnaire et la personne qui revient au travail. Il faut favoriser un dialogue ouvert dès le début, en se rappelant que la personne de retour possède une expérience unique. Ne faites pas de suppositions sur les raisons pour lesquelles elle a décidé d'interrompre sa carrière ni sur ses motifs pour revenir.

### Profiter des groupes-ressources pour les employés

Jusqu'à **90 %** des entreprises Fortune 500 ont constaté l'importance que procurent les groupes-ressources pour employés pour favoriser l'inclusion des employés.

- **Avantages :** Augmentation de l'engagement et de la rétention des employés; formation de nouveaux dirigeants; et occasion d'obtenir des recommandations et des talents diversifiés de haute qualité.
- **Principales activités :** Accueil des nouveaux employés, soutien offert par les collègues accompagnateurs, activités sociales, possibilités de perfectionnement professionnel et des compétences, réseautage et partage des pratiques exemplaires et leçons apprises.
- **Expertise à solliciter :** Expériences des employés, notamment sur les problèmes et obstacles possibles quand vient le temps de comprendre les clients et les marchés.

How employee resource groups are reinventing the workplace. 31 mars 2018. National Post; 7 Best Practices for Maximizing the Value of Employee Resource Groups (ERGs). 13 août 2019. Affirmity.

« Leur empathie, leur professionnalisme et leur capacité à percevoir toutes les situations du point de vue de l'employeur et de l'employé sont autant d'éléments qui rendent chacun d'entre eux indispensable à notre programme de soutien à la réintégration. »

– Fondatrice Mums@work, [JumpStart Reintegration Programme LinkedIn](#)



## CONSEILS POUR FOURNIR UNE RÉTROACTION AUX PERSONNES QUI RÉINTÈGRENT LE TRAVAIL

- Reconnaître la valeur de différentes approches pour atteindre les objectifs. La façon dont différentes personnes accomplissent leur travail varie (p. ex., certaines sont plus efficaces pendant la journée ou plus tard dans l'après-midi, en dehors des heures normales de travail).
- Garder à l'esprit la façon dont se déroulent ces rencontres. Fournir une rétroaction inclusive et consciencieuse et porter attention au langage, au ton et aux gestes non verbaux.
- Tenir compte du point de vue de la personne de retour au travail : quels sont les messages entendus et changent-ils en fonction de la personne qui les transmet?
- Donner à la personne qui revient au travail l'occasion de faire part de ses préoccupations (p. ex., défis professionnels, gestion du temps).
- Le cas échéant, il faudra revenir sur les raisons invoquées pour avoir quitté son travail ou sur les préoccupations qu'elle avait au moment de son embauche. Explorer la récente expérience de la personne dans ces situations.
- Envisager de mener des « entretiens de rétention » qui se penchent sur l'expérience de l'employé dans son milieu de travail et sur tout risque pour le maintien en poste et l'engagement.

## Résoudre le problème de l'attrition

Lorsqu'un employé décide de quitter une organisation, les raisons peuvent être simples ou complexes. Une personne qui revient au travail, mais qui décide de quitter à nouveau volontairement l'organisation pourrait fournir des indications précieuses quant aux raisons pour lesquelles le retour n'a pas fonctionné, ou donner des pistes d'idées sur les moyens à mettre en place pour assurer un retour réussi à l'avenir. Les entrevues de départ doivent être menées par un interlocuteur neutre, telles que les RH, afin de faciliter un dialogue transparent et franc.

Les entrevues de départ sont une pratique exemplaire en matière de RH que la plupart des organisations appliquent lorsqu'un employé décide de partir. Voici quelques questions à poser lors d'un entretien de départ à une personne qui avait effectué un stage de retour (mais décide tout de même de partir) :

- Le moment de son retour était-il mal choisi, et aurait-il fait la différence?
- Faut-il organiser plus ou moins de rencontres de suivi avec le gestionnaire? Dans quelle mesure cela aurait-il pu améliorer la situation de cette personne?
- Y avait-il des mesures de soutien qui n'étaient pas en place, mais qui auraient dû l'être?
- Y avait-il des mesures de soutien en place qui n'étaient pas utiles? Si oui, en quoi peuvent-elles être améliorées?
- Est-ce que cette personne considère la possibilité de revenir au travail ultérieurement?
- Est-ce que l'intégration ne s'est pas avérée efficace ou accueillante? Les ressources adéquates étaient-elles disponibles?
- N'était-il pas rentable pour cette personne de revenir au travail?
- Quels autres avantages auraient pu être offerts et faire une bonne différence?
- Cette personne a-t-elle eu le sentiment que les gestionnaires de première ligne, les superviseurs et les administrateurs étaient prêts et capables de la soutenir?
- Est-ce que l'on aurait dû lui offrir une formation?
- Le poste ne correspondait-il pas à ses attentes? Si un autre poste était disponible, pourrait-il être plus approprié pour la personne?

Considérez ceci... Pour les personnes qui quittent leur emploi (n'étant eux-mêmes pas des travailleurs qui réintégraient le marché), proposez-leur d'envisager un retour ultérieur au sein de l'organisation lorsqu'elles seront prêtes, car il existera possiblement des cadres intéressants adaptés à leurs besoins pour qu'ils effectuent un stage de retour réussi.

# Conclusion

# 07

## APPEL À L'ACTION ADRESSÉ AUX DIRIGEANTS

Dans l'ensemble, le fait de mettre l'accent sur un bassin de personnes qui réintègrent le travail dans le secteur de l'électricité peut se révéler une excellente occasion d'améliorer la diversité, de réduire les pénuries de talents et de bénéficier d'un ensemble de nouvelles compétences. Que ce soit de manière individuelle ou par le biais d'un processus annuel d'embauche de cohortes, l'utilisation stratégique du stage de retour mérite toute l'attention des dirigeants.

## LES ÉTAPES POUR RÉUSSIR UN STAGE DE RETOUR

La complémentarité des stratégies d'acquisition de talents et de la réalisation de stages de retour peuvent porter leurs fruits lorsque les actions sont ciblées et menées en connaissance de cause. Les stages de retour changent la

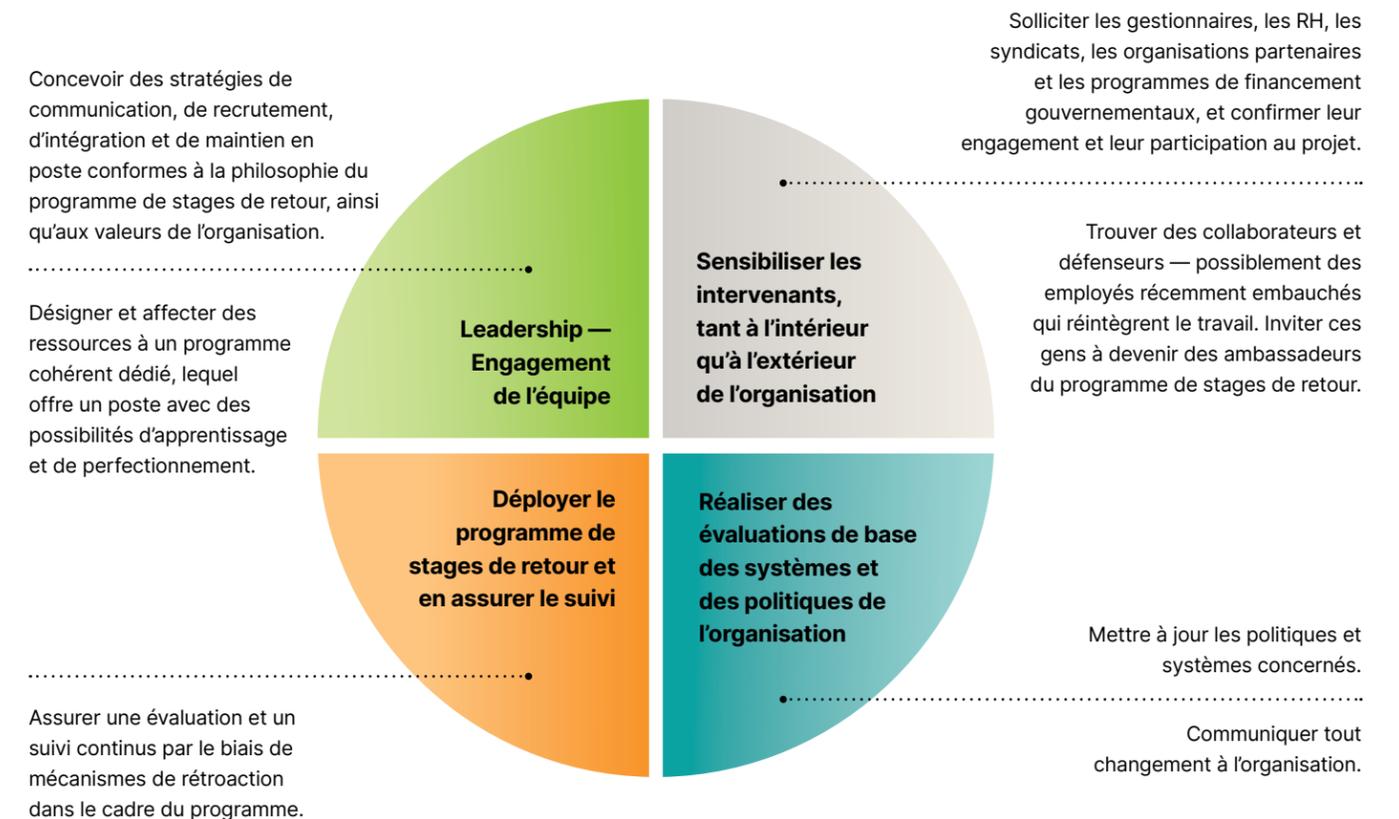
façon dont les organisations recrutent divers talents, car ils offrent aux femmes la possibilité d'occuper des postes, et de ce fait de réduire l'écart entre les sexes dans l'industrie électrique. Cette stratégie prévoit également une autre solution pour la stabilité organisationnelle en pourvoyant les postes où la demande est élevée. Les stages de retour peuvent avoir des retombées non seulement dans le cadre des efforts d'acquisition de talents de l'organisation, mais aussi au sein des communautés où les personnes sont prêtes à revenir au travail.

Les organisations qui ont réussi à mettre en place des offres et des programmes visant le succès des stages de retour ont fait preuve d'une grande volonté dans la planification de chaque étape du cycle de vie de l'emploi. Elles y sont parvenues en prévoyant des mécanismes permanents d'évaluation et de rétroaction, en faisant usage des pratiques exemplaires existantes et en gardant à l'esprit les besoins uniques des personnes qui réintègrent le travail.



## Outil : Résumé – Feuille de route pour le stage de retour

Les organisations qui sont rigoureusement prêtes à investir dans le déploiement d'un programme de stage de retour nécessitent un engagement entier de la part des dirigeants. Voici les principales étapes que partagent les stades de retour réussis.<sup>17</sup>



# Annexes



## Annexe A : Glossaire

**Allié :** Un allié est quelqu'un qui intervient de manière positive pour remédier aux obstacles, au harcèlement, aux micro-agressions ou à d'autres situations en milieu de travail qui risquent de désavantager les membres de groupes méritant l'équité (autre que le leur). L'allié fait preuve d'une solidarité qui va au-delà de simplement constater une injustice et la dénoncer. Les alliés les plus influents prennent des mesures stratégiques, réfléchies et responsables en vue de réaliser des changements systémiques.

**Diversité :** Ce terme reflète les différences physiques, psychologiques et sociales qui existent entre les personnes. Il peut inclure des attributs tels que l'âge, la race, l'éducation, les capacités mentales ou physiques, les styles d'apprentissage, le genre, le sexe, l'orientation sexuelle, le statut d'immigrant, la religion, le statut socio-économique, le statut familial, et ainsi de suite. Une organisation diversifiée se définit par la présence d'une variété de caractéristiques sociales et culturelles.

### Égalité et équité :

- **Égalité de genre :** Concept signifiant l'égalité des chances ou des possibilités pour les groupes de femmes, d'hommes et d'individus non binaires d'accéder et de disposer des ressources, y compris la protection de la loi (notamment pour les services de santé, l'éducation et le droit de vote). On parle également d'égalité des chances – ou d'égalité formelle.
- **Équité de genre :** Plus que l'égalité formelle des chances, l'équité de genre fait référence aux différents besoins, préférences et situations des femmes, des hommes et des personnes non-binaires. Cela peut signifier qu'un traitement différent est nécessaire pour garantir l'égalité des chances.<sup>18</sup>

**Genre :** Les idées et caractéristiques socialement construites des femmes, des

hommes et des individus non-binaires – notamment les normes, les rôles, les comportements et les relations.

**Inclusion :** Un environnement inclusif est ouvert, sécuritaire, équitable et respectueux. Tout le monde y est invité à contribuer et à participer pleinement, et peut profiter d'un sentiment de confiance, d'appartenance et d'implication, quelles que soient les caractéristiques personnelles telles que la race, l'origine ethnique, le sexe, l'âge, le handicap, la langue, etc. L'inclusion suppose que soient définis et éliminés les obstacles (p. ex. physiques, procéduraux, visibles, invisibles, intentionnels, non intentionnels) qui empêchent la contribution et la prise de parole.

**Intersectionnalité :** Il est important de reconnaître que les gens cumulent plusieurs facteurs identitaires et sociaux (tels que la race, le sexe, l'âge, la situation familiale, la religion, le statut socio-économique, etc.) qui interagissent pour façonner leurs expériences et leurs perspectives. Une perspective intersectionnelle permet de mieux comprendre les problèmes systémiques (p. ex., le racisme, l'homophobie, le sexisme, etc.) qui peuvent avoir des répercussions simultanées sur les gens. Par exemple, les expériences d'une femme racisée seront différentes de celles d'un homme racisé, mais aussi de celles d'une femme non racisée.

**Micro-agressions (ou micro-inéquités) :** Les micro-agressions en milieu de travail sont des comportements subtils qui affectent les membres de groupes marginalisés; elles peuvent s'additionner et avoir des conséquences plus graves avec le temps. Il peut s'agir par exemple d'ignorer ou de ne pas tenir compte de la parole d'une personne lors d'une réunion, de faire des suppositions sur son pays d'origine ou de lancer un commentaire (même positif) qui traduit des stéréotypes.

**Parcours réservé aux mères ou vie de maman :** Une expression désobligeante utilisée pour décrire le parcours professionnel limité des femmes qui ont choisi de renoncer aux promotions et aux augmentations de salaire pour consacrer plus de temps à l'éducation de leurs enfants.

**Personne réintégrant le marché du travail après une absence prolongée :** Une personne qui a été absente du marché du travail pendant une période prolongée (la décision organisationnelle pourrait toutefois être de 12 à 24 mois). La terminologie généralement utilisée sur le marché du travail désigne cette population comme des personnes qui réintègrent le marché du travail ou des personnes qui reviennent à leur poste. Les pratiques de recrutement au sein de cette population peuvent être désignées comme étant des activités de stage de retour, de relance ou de réembauche exercées par l'employeur.

**Préjugés inconscients :** Tout le monde a des opinions, des préjugés et des stéréotypes inconscients que son cerveau a élaborés au sujet de différents groupes. Ils peuvent être positifs, négatifs ou neutres, et ils influencent notre façon de percevoir les gens et de réagir à leur endroit. Les préjugés inconscients peuvent se déclencher en une fraction de seconde et affecter nos décisions et notre comportement d'une manière dont nous ne sommes en général pas conscients.

**Sexe :** Le sexe d'un individu est basé sur les différences biologiques et physiologiques des mâles, des femelles et des personnes intersexuées. Le sexe se distingue du genre, qui est basé sur des constructions sociales comme les rôles, les normes et les modèles de comportement.

## Annexe B



### Outil : Programmes de subvention et de financement disponibles pour les employeurs

Programme	Détails
<a href="#">Subvention de parrainage collectif   gov.on.ca</a> Partenariats énergétiques—jusqu'à 1 000 000 \$ de subvention	Une entente de parrainage collectif pour embaucher et former des apprentis.
<a href="#">Embaucher un(e) apprenti(e)   ontario.ca</a>	Un guide pour l'embauche des apprentis. Le financement est fourni.
<a href="#">Subvention Canada-Ontario pour l'emploi   gov.on.ca</a>	La subvention Canada-Ontario pour l'emploi offre un soutien financier direct aux employeurs individuels ou aux consortiums d'employeurs qui souhaitent payer la formation de leurs employés. Elle est disponible pour les petites, moyennes et grandes entreprises disposant d'un plan pour offrir une formation à court terme aux employés actuels et nouveaux.  Les employeurs peuvent obtenir un soutien gouvernemental jusqu'à concurrence de 10 000 \$ par personne pour les coûts de la formation.
<a href="#">Financement   canada.ca</a>	Une bourse d'apprentissage pour les femmes.

Comme la disponibilité des fonds et ressources peuvent changer, une bonne pratique consiste à mettre en signet les sites Web qui vous intéressent. Consultez fréquemment le lien suivant vers le site Web de financement du gouvernement de l'Ontario :

[Possibilités de financement offertes par le gouvernement de l'Ontario | ontario.ca](#)



### Outil : Liste de ressources pour partenariats et réseaux éventuels

Organisation	Description	Information
Clean Foundation	Clean Foundation s'associe à des organisations pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduire la pauvreté énergétique.</li> <li>• Promouvoir l'équité sociale et soutenir les communautés qui ont toujours été marginalisées.</li> <li>• Former la main-d'œuvre pour l'économie verte.</li> <li>• Protéger l'environnement naturel.</li> <li>• Éduquer et promouvoir les actions en matière de changement climatique.</li> </ul>	<a href="#">Science Horizons - Clean Foundation</a>
Programme d'emploi dans le secteur de l'énergie - Nation Métis de l'Ontario (MNO)	La Nation Métis de l'Ontario (MNO) offre des programmes et des services pour le marché du travail de la MNO. Elle offre également un programme entièrement subventionné pour permettre aux participants de suivre une formation sur les métiers qui sont en demande dans le secteur de l'énergie en Ontario (programme d'emploi en énergie).	<a href="#">Programme d'emploi dans le domaine énergétique - Nation Métis de l'Ontario   metisnation.org</a>
Indeed.com	Le site Web d'Indeed contient des renseignements sur les programmes et les liens vers des alertes d'emploi pour les stages de retour.	<a href="#">What Is a Returnship? Benefits of Return-to-Work Programs   indeed.com</a>
MaRS	MaRS se décrit comme un tremplin pour les jeunes entreprises, une plateforme pour les chercheurs et un domicile pour les innovateurs. L'organisme compte plus de 100 occupants dans le plus grand centre d'innovation urbain d'Amérique du Nord, situé au centre-ville de Toronto. Des liens étroits y ont été tissés avec les innovateurs et les entrepreneurs.	<a href="#">MaRS Cleantech   marsdd.com</a> <a href="#">How Lot Startup Aoms Partnered With Renewable-Energy Leader Opg - Mars Discovery District   marsdd.com</a>
New Canadian Jobs	Le principal site d'offres d'emploi au Canada destiné aux immigrants et aux nouveaux arrivants. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les emplois peuvent être recherchés en fonction de l'industrie et de la profession.</li> </ul>	<a href="#">newcanadianjobs.ca</a>
Compétences Canada	Compétences Canada encourage et appuie une approche pancanadienne coordonnée visant à promouvoir les carrières enrichissantes dans les métiers spécialisés et les technologies, et ce, auprès des jeunes et de leurs communautés.	<a href="#">skillscompetencescanada.com/fr</a>
Réseau Women in Renewable Energy (WiRE)	La mission du réseau WiRE est de faire progresser le rôle et la notoriété des femmes travaillant dans le secteur énergétique, en englobant tous les secteurs des énergies renouvelables et des technologies propres.	<a href="#">womeninrenewableenergy.ca</a>
YWCA	Le centre YWCA est un mouvement qui œuvre pour l'autonomisation, le leadership et les droits des femmes, des adolescentes et des fillettes dans plus de 100 pays. Ses membres et sympathisants sont des femmes de différentes confessions, tranches d'âge, origines, croyances et cultures.	<a href="#">Opportunités actuelles   YWCA ywcanada.ca</a>

## Annexe C : Ressources complémentaires

### LIVRES ET ARTICLES

- **Off-Ramps and On-Ramps : Keeping Talented Women on the Road to Success** par **Sylvia Ann Hewlett**  
En documentant les efforts fructueux d'un groupe d'entreprises de pointe à l'échelle mondiale pour maintenir en poste les femmes de talent et les réintégrer si elles ont déjà quitté l'entreprise, le livre intitulé Off-Ramps and On-Ramps répond à cette question cruciale.
- **The First 90 Days : Proven Strategies for Getting Up to Speed Faster and Smarter, Updated and Expanded** par **Michael D. Watkins**  
Les 90 premiers jours de toute transition de carrière sont cruciaux et peuvent déterminer le succès ou l'échec dans le nouveau poste. Dans ce livre, Michael Watkins présente des stratégies de réussite indispensables aux nouveaux dirigeants à tous les échelons.
- **The 40-Year-Old Intern** par **Carol Fishman Cohen, novembre 2012, numéro de la Harvard Business Review.**  
Comment les employeurs peuvent-ils mettre en place des stages de retour couronnés de succès? Après avoir étudié les programmes de 14 organisations (dont Goldman Sachs, Sara Lee et Pace Law School) et interrogé les directeurs de ces programmes ainsi que des dizaines de participants, Carol Fishman Cohen propose sept recommandations.
- **Rapport d'analyse contextuelle « 30 par 30 and Beyond »** par **Ingénieurs Canada**  
Recrutement, maintien en poste et perfectionnement professionnel des femmes au sein de la profession des ingénieurs.

### SITES WEB

- [accenture.com/ca-fr/careers](https://accenture.com/ca-fr/careers)  
Le programme de stage de retour en technologie, qui permet aux plus brillants talents de réintégrer le marché du travail après 18 mois ou plus d'absence, et ce, grâce à un stage rémunéré de 16 semaines.
- [amazon.jobs/en/landing\\_pages/returnships](https://amazon.jobs/en/landing_pages/returnships)  
Un programme de stage de retour d'Amazon et des offres d'emploi.
- [awsn.org.au/about-us/about-awsn](https://aws.org.au/about-us/about-awsn)  
Le réseau Australian Women in Security Network (AWSN) vise à augmenter le nombre de femmes au sein de la communauté de la sécurité. Il soutient, inspire et fait office de modèle. Il met en relation les femmes du secteur et celles qui cherchent à y entrer en leur fournissant les outils, les connaissances, le réseau et les plateformes qui leur permettront d'acquérir la confiance et la motivation nécessaires.
- [canada.ca/fr/emploi-developpement-social/nouvelles/2022/01/skills-trade.html](https://canada.ca/fr/emploi-developpement-social/nouvelles/2022/01/skills-trade.html)  
Le gouvernement du Canada fait la promotion des métiers spécialisés recherchés comme parcours de carrière de premier choix.

- [catalyst.org](https://catalyst.org)  
Catalyst est soutenu par un grand nombre de PDG et d'entreprises de premier plan parmi les plus puissants au monde, qui contribuent à créer des lieux de travail favorables aux femmes.
- [mentor.electricityhr.ca/fr](https://mentor.electricityhr.ca/fr)  
Le Carrefour des mentors, un outil gratuit et d'envergure nationale qui a été conçu par Ressources humaines, industrie électrique du Canada, peut vous aider à établir des relations de mentorat dans le secteur de l'électricité.
- [irelaunch.com](https://irelaunch.com)  
iRelaunch est une société de conseil, de formation et d'organisation d'événements axée sur le retour des professionnels sur le marché du travail après un congé prolongé.
- [hrkatha.com/news/diversity/o4s-upholds-commitment-to-di-launches-career-relaunch-2-0-programme](https://hrkatha.com/news/diversity/o4s-upholds-commitment-to-di-launches-career-relaunch-2-0-programme)  
La jeune entreprise SaaS lance un programme intitulé « Career Relaunch 2.0 » pour aider les femmes en pause du travail dans leur transition vers la vie active.
- [ibm.com/employment/techreentry](https://ibm.com/employment/techreentry)  
Le programme de retour au travail d'IBM aide les femmes à réintégrer le marché du travail après une interruption de leur carrière.
- [indeed.com/career-advice/finding-a-job/returnship](https://indeed.com/career-advice/finding-a-job/returnship)  
Les avantages offerts par les programmes de retour au travail.
- [medtronic.com/us-en/about/careers/engineering/professional-returnship.html](https://medtronic.com/us-en/about/careers/engineering/professional-returnship.html)  
Des stages de retour pour les carrières chez Medtronic.
- [reentry.swe.org](https://reentry.swe.org)  
Le groupe de travail sur le retour au travail dans les STIM est une initiative visant à augmenter le nombre de femmes techniciennes dans le secteur des STIM (sciences, technologie, ingénierie et mathématiques) en apportant un soutien à celles qui reviennent d'une pause de leur carrière. Il est chargé de provoquer un changement institutionnel dans la manière dont les employeurs s'engagent auprès des professionnelles de retour au travail, en utilisant des programmes de stages de retour comme principal véhicule lorsqu'ils visent à embaucher des femmes à la suite d'une interruption de carrière.
- [swe.org](https://swe.org)  
La Society of Women Engineers offre aux femmes la possibilité de réaliser leur plein potentiel dans le cadre de leur carrière d'ingénieure et de dirigeante; elle renforce l'image des professions de l'ingénierie et des technologies en tant que force positive dans l'amélioration de la qualité de vie; et elle témoigne de la valeur de la diversité et de l'inclusion.
- [womenbacktowork.org](https://womenbacktowork.org)  
L'organisme WBW aide les entreprises qui valorisent la diversité et l'inclusion à embaucher des personnes qui sont prêtes à faire carrière et qui ont une formation technique, et ce, grâce à des programmes de stage de retour personnalisés.

## Annexe D



### Outil : Liste de services et ressources pour les candidats/personnes qui réintègrent le travail

Organisation	Description	Information
Ressources humaines, industrie électrique du Canada	Le Carrefour des mentors, un outil gratuit et d'envergure nationale qui a été conçu par Ressources humaines, industrie électrique du Canada, peut vous aider à établir des relations de mentorat dans le secteur de l'électricité.  Les personnes qui envisagent de réintégrer le secteur peuvent trouver des ressources et des conseils.	<a href="#">Carrefour des mentors - Mentorat dans le secteur canadien de l'électricité   electricityhr.ca/fr</a>
Gouvernement du Canada	Encourage les Canadiens qui souhaitent améliorer leurs compétences ou leur métier : « Écoute ton cœur. Trouve ton métier spécialisé. »  Propose un questionnaire sur les carrières à ceux qui envisagent un emploi dans un secteur spécialisé.	<a href="#">Écoute ton cœur. Trouve ton métier spécialisé   canada.ca</a>
Gouvernement du Canada – Emploi et Développement social Canada	Un site Web exhaustif qui offre un guichet unique de renseignements à l'échelle nationale pour plus de 300 métiers spécialisés au Canada, ainsi que pour la désignation de métier Sceau rouge.	<a href="#">Le gouvernement du Canada fait la promotion des métiers spécialisés recherchés comme parcours de carrière de premier choix   canada.ca</a>
Indeed.com	Le site Web d'Indeed contient des renseignements sur les programmes et les liens vers des alertes d'emploi pour les stages de retour.	<a href="#">What Is a Returnship? Benefits of Return-to-Work Programs   indeed.com</a>
Guichet-Emplois Canada	Propose des questionnaires pour les gens qui souhaitent développer leur carrière avec des options et des ressources.	<a href="#">Planifiez votre carrière avec les questionnaires sur les carrières   Guichet emplois</a>
Ville de Toronto	Fournit des ressources pour la garde d'enfants.	<a href="#">Child Care Fee Subsidy Calculator   Ville de Toronto</a>
Province de l'Ontario	Fournit un accès à l'apprentissage des adultes par le biais du <b>Programme de formation relais de l'Ontario</b> .	<a href="#">Apprentissage des adultes : Programme de formation relais de l'Ontario   ontario.ca</a>
Programme « Deuxième carrière » (Ontario)	La stratégie Deuxième carrière lancée par le ministère de la Formation et des Collèges et Universités de l'Ontario permet de financer la formation ou l'éducation dont les Ontariens ont besoin pour décrocher un meilleur emploi. Elle fournit une aide financière pouvant aller jusqu'à 28 000 \$, ou plus dans certains cas.	<a href="#">Financement du gouvernement de l'Ontario – Deuxième carrière</a>

## NOTES DE FIN D'OUVRAGE

1. « **Seven charts that show COVID-19's impact on women's employment** », par Justine Jablonska, McKinsey & Company, 8 mars 2021, [mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/seven-charts-that-show-covid-19s-impact-on-womens-employment](https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/seven-charts-that-show-covid-19s-impact-on-womens-employment)
2. « **Black, minority women in Canada left behind in COVID-19 job recovery** », par Julie Gordon, CTV News, 15 décembre 2020, [ctvnews.ca/business/black-minority-women-in-canada-left-behind-in-covid-19-job-recovery-1.5232390](https://www.ctvnews.ca/business/black-minority-women-in-canada-left-behind-in-covid-19-job-recovery-1.5232390)
3. « **Pandemic's impact on workforce affecting more women than men: Study** », par Chris Montanini, THE POST, 16 février 2022, [thepost.on.ca/news/local-news/pandemics-impact-on-workforce-affecting-more-women-than-men-study](https://www.thepost.on.ca/news/local-news/pandemics-impact-on-workforce-affecting-more-women-than-men-study)
4. « **COVID Further Clouded the Outlook for Canadian Women at Risk of Disruption** », par Dawn Desjardin et Carrie Freestone, 4 mars 2021, RBC, [thoughtleadership.rbc.com/covid-further-clouded-the-outlook-for-canadian-women-at-risk-of-disruption/?utm\\_medium=referral&utm\\_source=media&utm\\_campaign=special+report](https://www.thoughtleadership.rbc.com/covid-further-clouded-the-outlook-for-canadian-women-at-risk-of-disruption/?utm_medium=referral&utm_source=media&utm_campaign=special+report)
5. « **Nearly half of mothers work, take a break, and work again. Why is there still such a stigma?** », par Caroline Fairchild, 4 mars 2020, [linkedin.com/pulse/nearly-half-mothers-work-take-break-again-why-still-stigma-fairchild](https://www.linkedin.com/pulse/nearly-half-mothers-work-take-break-again-why-still-stigma-fairchild)
6. « **Canada Now Has Over 1 Million Vacant Jobs As More People Exit The Workforce** », BETTER DWELLING, 27 novembre 2021, [betterdwelling.com/canada-now-has-over-1-million-vacant-jobs-as-more-people-exit-the-workforce](https://www.betterdwelling.com/canada-now-has-over-1-million-vacant-jobs-as-more-people-exit-the-workforce)
7. « **Pandemic's impact on workforce affecting more women than men: Study** », par Chris Montanini, THE POST, February 16, 2022, [thepost.on.ca/news/local-news/pandemics-impact-on-workforce-affecting-more-women-than-men-study](https://www.thepost.on.ca/news/local-news/pandemics-impact-on-workforce-affecting-more-women-than-men-study)
8. « **IBM's return-to-work program helps women ease back into the workforce following a career break** », par IBMblogs et Katherine Faichnie, IBM, 6 août 2021, [ibm.com/blogs/ibm-canada/2021/08/ibms-return-to-work-program-helps-women-ease-back-into-the-workforce-following-a-career-break](https://www.ibm.com/blogs/ibm-canada/2021/08/ibms-return-to-work-program-helps-women-ease-back-into-the-workforce-following-a-career-break)
9. « **Return-to-Work Programs Come of Age** », par Carol Fishman Cohen, Harvard Business Review, septembre-octobre 2021, [hbr.org/2021/09/return-to-work-programs-come-of-age](https://www.hbr.org/2021/09/return-to-work-programs-come-of-age)
10. « **Predict the Future By Creating It** », Strategos, [strategos.com/predict-the-future-par-creating-it](https://www.strategos.com/predict-the-future-par-creating-it)
11. « **Nearly half of mothers work, take a break, and work again. Why is there still such a stigma?** », par Caroline Fairchild, LinkedIn, 4 mars 2020, [linkedin.com/pulse/nearly-half-mothers-work-take-break-again-why-still-stigma-fairchild](https://www.linkedin.com/pulse/nearly-half-mothers-work-take-break-again-why-still-stigma-fairchild)
12. « **Employers Are Seeking Women Returning from Career Breaks** », par Steve Bates, 6 avril 2017, [shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/employers-seeking-women-returning-career-breaks.aspx](https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/employers-seeking-women-returning-career-breaks.aspx)
13. « **Relaunch your career with TD Bank** », [jobs.td.com/en/career-relaunch-program](https://jobs.td.com/en/career-relaunch-program)
14. « **IBM's return-to-work program helps women ease back into the workforce following a career break** », par IBMblogs et Katherine Faichnie, IBM, 6 août 2021, [ibm.com/blogs/ibm-canada/2021/08/ibms-return-to-work-program-helps-women-ease-back-into-the-workforce-following-a-career-break](https://www.ibm.com/blogs/ibm-canada/2021/08/ibms-return-to-work-program-helps-women-ease-back-into-the-workforce-following-a-career-break)
15. « **Every New Employee Needs an Onboarding Buddy** », par Dawn Klinghoffer, Candice Young et Dave Haspas, Harvard Business Review, 6 juin 2019, [hbr.org/2019/06/every-new-employee-needs-an-onboarding-buddy](https://www.hbr.org/2019/06/every-new-employee-needs-an-onboarding-buddy)
16. « **How employee resource groups are reinventing the workplace** », par Joanne Richards, National Post, 31 mars 2018, [nationalpost.com/sponsored/life-sponsored/how-employee-resource-groups-are-reinventing-the-workplace](https://www.nationalpost.com/sponsored/life-sponsored/how-employee-resource-groups-are-reinventing-the-workplace)
17. « **7 Best Practices for Maximizing the Value of Employee Resource Groups (ERGs)** », par Pamela Pujo, Affirmity, 13 août 2019, [affirmity.com/blog/7-best-practices-maximize-value-employee-resource-groups-ergs](https://www.affirmity.com/blog/7-best-practices-maximize-value-employee-resource-groups-ergs)  
« **15 Companies Offering Returnship or Return-to-Work Programs** », par Meredith Boe, INHERSIGHT, 3 août 2020, [inhersight.com/blog/female-friendly-companies/return-to-work-programs](https://www.inhersight.com/blog/female-friendly-companies/return-to-work-programs)  
« **Returnship Programs: The Under-tapped Silver Bullet In An Organization's Talent Arsenal** », par Mohammed Faraz Khan, 13 janvier 2022, [zinnov.com/why-returnship-programs-can-be-a-scalable-and-sustainable-hiring-strategy](https://www.zinnov.com/why-returnship-programs-can-be-a-scalable-and-sustainable-hiring-strategy)  
« **Relaunch your career with TD Bank** », [jobs.td.com/en/career-relaunch-program](https://jobs.td.com/en/career-relaunch-program)  
« **IBM's return-to-work program helps women ease back into the workforce following a career break** », par IBMblogs et Katherine Faichnie, IBM, 6 août 2021, [ibm.com/blogs/ibm-canada/2021/08/ibms-return-to-work-program-helps-women-ease-back-into-the-workforce-following-a-career-break](https://www.ibm.com/blogs/ibm-canada/2021/08/ibms-return-to-work-program-helps-women-ease-back-into-the-workforce-following-a-career-break)  
« **A Complete Guide to Implementing a Successful Returnship Program** », WBW Women Back to Work, [womenbacktowork.org/comprehensive-returnship-guide](https://www.womenbacktowork.org/comprehensive-returnship-guide)
18. « **L'ACS+ : Égalité ou équité?** », Condition féminine Canada, [femmes-egalite-genres.canada.ca/fr/analyse-comparative-entre-sexes-plus/microlecons-videos/acsplus-egalite-equite.html](https://www.femmes-egalite-genres.canada.ca/fr/analyse-comparative-entre-sexes-plus/microlecons-videos/acsplus-egalite-equite.html)

## MEMBRES DU COMITÉ DIRECTEUR

Nous tenons à exprimer toute notre gratitude à l'endroit des personnes qui ont participé au Comité directeur sur le Guide des stages de retour :

- **Présidente | Jennifer Smith**, Burlington Hydro
- **Michelle Branigan**, Ressources humaines, industrie électrique du Canada
- **Mark Chapeskie**, Ressources humaines, industrie électrique du Canada
- **Anne-Marie Taber**, Ontario Power Generation
- **Brad Walker**, Elexicon Energy
- **Lana Norton**, Women of Poweline Technicians
- **Alison Bondy**, S&C Electric
- **Leigh-Ann Layno**, Société de gestion des déchets nucléaires
- **Pamela Flynn**, Ressources humaines, industrie électrique du Canada
- **Emily Griffiths**, Ressources humaines, industrie électrique du Canada



L'organisme RHIEC est particulièrement fier de collaborer avec le ministère du Travail, de la Formation et du Développement des compétences de l'Ontario à la réalisation de ce Guide sur les stages de retour. Le soutien indéfectible des bailleurs de fonds, des partenaires de l'industrie, ainsi que des membres du comité directeur a été des plus précieux. Ces contributions permettent à RHIEC de concevoir efficacement des pratiques exemplaires utiles et à la fine pointe pour les secteurs de l'électricité et de l'énergie. Nous tenons à préciser que ces points de vue reflètent uniquement la position de RHIEC et de ses chercheurs, et pas forcément celle du gouvernement de l'Ontario.

# Guide pratique - Stage de retour



**ELECTRICITYHR.CA/FR**



RESSOURCES  
HUMAINES, INDUSTRIE

**électrique**  
DU CANADA