

Rapport

# ENJEUX DES PME EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES

*RAPPORT D'ANALYSE*

**CRHA**

Ordre des conseillers  
en ressources  
humaines agréés

DATE 2022-06-30 NUMÉRO DE PROJET 14939-007



# LeSger

LA PLUS GRANDE FIRME  
DE SONDAGE, DE RECHERCHE  
MARKETING ET ANALYTIQUE  
À PROPRIÉTÉ CANADIENNE

MONTRÉAL • QUÉBEC

TORONTO • WINNIPEG • EDMONTON • CALGARY

VANCOUVER • PHILADELPHIE

# Table des matières

<b>— CONTEXTE, OBJECTIFS ET APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE</b>	<b>4</b>
<b>— FAITS SAILLANTS</b>	<b>6</b>
<b>— RÉSULTATS DÉTAILLÉS</b>	<b>9</b>
1. Enjeux en matière de ressources humaines	10
2. Formation et compétence	20
<b>— PROFIL DES RÉPONDANTS</b>	<b>36</b>
<b>— ÉQUIPE</b>	<b>40</b>





CONTEXTE, OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE

# CONTEXTE, OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE

<b>CONTEXTE ET OBJECTIFS</b>	Léger a été mandaté par L'Ordre des conseillers en ressources humaines (CRHA) afin de réaliser une étude visant à interroger des dirigeants d'entreprises sur les enjeux actuels en matière de ressources humaines.
<b>MÉTHODE ET RÉPONDANTS</b>	Un <b>sondage téléphonique</b> a été réalisé auprès de <b>300 hauts dirigeants*</b> d'entreprises québécoises de 20 à 500 employés pouvant s'exprimer en français ou en anglais.
<b>QUAND ?</b>	Les données ont été collectées du <b>19 mai au 8 juin 2022</b> .
<b>MARGE D'ERREUR</b>	À titre indicatif seulement, la marge d'erreur maximale pour un échantillon de 300 répondants, est de $\pm 5,66\%$ , et ce 19 fois sur 20.
<b>PONDÉRATION</b>	Les résultats ont été pondérés <b>en fonction des régions</b> afin d'assurer un échantillon représentatif des entreprises québécoises.
<b>DIFFÉRENCES SIGNIFICATIVES</b>	Les nombres dans les tableaux en caractères <b>gras et rouges</b> indiquent une différence significative statistiquement <b>inférieure</b> par rapport au complément, alors que les nombres en caractères <b>gras et verts</b> indiquent une différence significative statistiquement <b>supérieure</b> par rapport au complément.
<b>ÉVOLUTION</b>	Lorsque possible, les résultats sont comparés à l'étude réalisée par Léger du <b>3 au 15 janvier 2020</b> auprès de 300 hauts dirigeants d'entreprises québécoises et Directeurs généraux pouvant s'exprimer en français ou en anglais. Les flèches orientées vers le haut ( <b>↑</b> ) signalent des résultats significativement supérieurs à ceux observés lors de la mesure précédente alors que les flèches orientées vers le bas ( <b>↓</b> ) signalent des résultats significativement inférieurs à ceux observés lors de la mesure précédente. Une absence de flèche signifie que les résultats sont statistiquement comparables à ceux observés lors de la mesure précédente.

## NOTES AUX LECTEURS

### NSP

*La mention « NSP », qui apparaît dans le rapport, signifie « Ne sait pas ».*

### ARRONDISSEMENT

*Les données présentées ont été arrondies. Par conséquent, il est possible que les totaux diffèrent légèrement de 100%.*

### DIFFÉRENCES SIGNIFICATIVES

*Les résultats présentant des différences significatives et pertinentes sont indiqués dans une zone de texte à côté de la présentation des résultats globaux.*





FAITS SAILLANTS

# FAITS SAILLANTS (1/2)

## LES ENJEUX EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES

- Le quart des dirigeants sondés (26%) ont mentionné que les **ressources humaines représentent le département faisant l'objet des plus grands enjeux** actuellement. Ce département était également celui qui subissait les plus grands enjeux en 2020 (33%).
- Parmi les dirigeants sondés, les principaux enjeux en matière de gestion des ressources humaines concernent l'embauche et la rétention du personnel : **le recrutement de la main-d'œuvre (51%), la pénurie de main-d'œuvre (34%) ou encore la rétention de main-d'œuvre (15%)**. Toutefois, les **deux tiers des répondants (65%) affirment n'avoir aucun défi lié aux ressources humaines en mode de travail hybride**.
- La moitié des répondants (51%) admet **perdre souvent ou à l'occasion des employés qu'ils jugent cruciaux à leur entreprise**, un résultat stable par rapport à 2020.
  - Les entreprises qui arrivent à garder leurs employés cruciaux mentionnent que les meilleurs moyens de rétention sont d'offrir un meilleur salaire (27%), d'établir une meilleure communication/relation avec eux (27%) et de meilleures conditions de travail (22%).
- Les emplois les plus difficiles à pourvoir sont les employés de niveau technique ou de production ainsi que les journaliers non qualifiés (mais en baisse par rapport à 2020). En comparaison à 2020, **plus de catégories d'emploi sont difficiles à pourvoir aujourd'hui**, ce qui occasionne des différences significatives inférieures pour plusieurs d'entre elles.
- Le cinquième des répondants (21%) ne considèrent pas que leur entreprise a réalisé d'innovation importante en matière de ressources humaines dans la dernière année. À ce sujet, 7% des dirigeants affirment que leur entreprise a innové en matière de conciliation travail-famille ou afin d'assurer une plus grande flexibilité des horaires de travail.
- Les **pratiques de mobilisation** les plus répandues au sein des entreprises sont de **communiquer fréquemment avec leurs employés, d'être attentif aux besoins et au mieux-être de leurs employés ainsi que de valoriser leur autonomie**.
- Au-delà du contexte de la pandémie, le tiers des répondants (34%) est d'avis qu'un **retour au bureau à temps plein devrait être instauré de manière permanente**. Par ailleurs, le quart des dirigeants (26%) affirment que leur organisation ne prévoit rien instaurer en particulier en ce qui concerne le télétravail.



# FAITS SAILLANTS (2/2)

## FORMATION ET COMPÉTENCE



- La moitié des entreprises (49%) investi plus de 500\$ en formation annuellement par employé.
- Les principales compétences qui distinguent les employés les plus cruciaux des autres sont : **l'autonomie** (24%), le **dévouement/l'engagement** (24%) ainsi que **l'assiduité/ponctualité** (19%).
- La quasi-totalité des répondants (96%) estiment qu'il est important que leurs employés développent des **compétences humaines** telles que la communication, le leadership et l'intelligence émotionnelle, alors que le trois quarts de ceux-ci (76%) estiment qu'il est important que leurs employés développent des **compétences numériques**.
- Plus de 6 répondants sur 10 (67%) affirment que leurs employés devraient acquérir des **compétences supplémentaires pour être plus efficaces et pleinement productifs**. Les compétences techniques (34%) ainsi que la formation continue (20%) sont les compétences supplémentaires privilégiées par les répondants. Cette proportion est davantage significative chez les entreprises dont les employés sont syndiqués (76%).





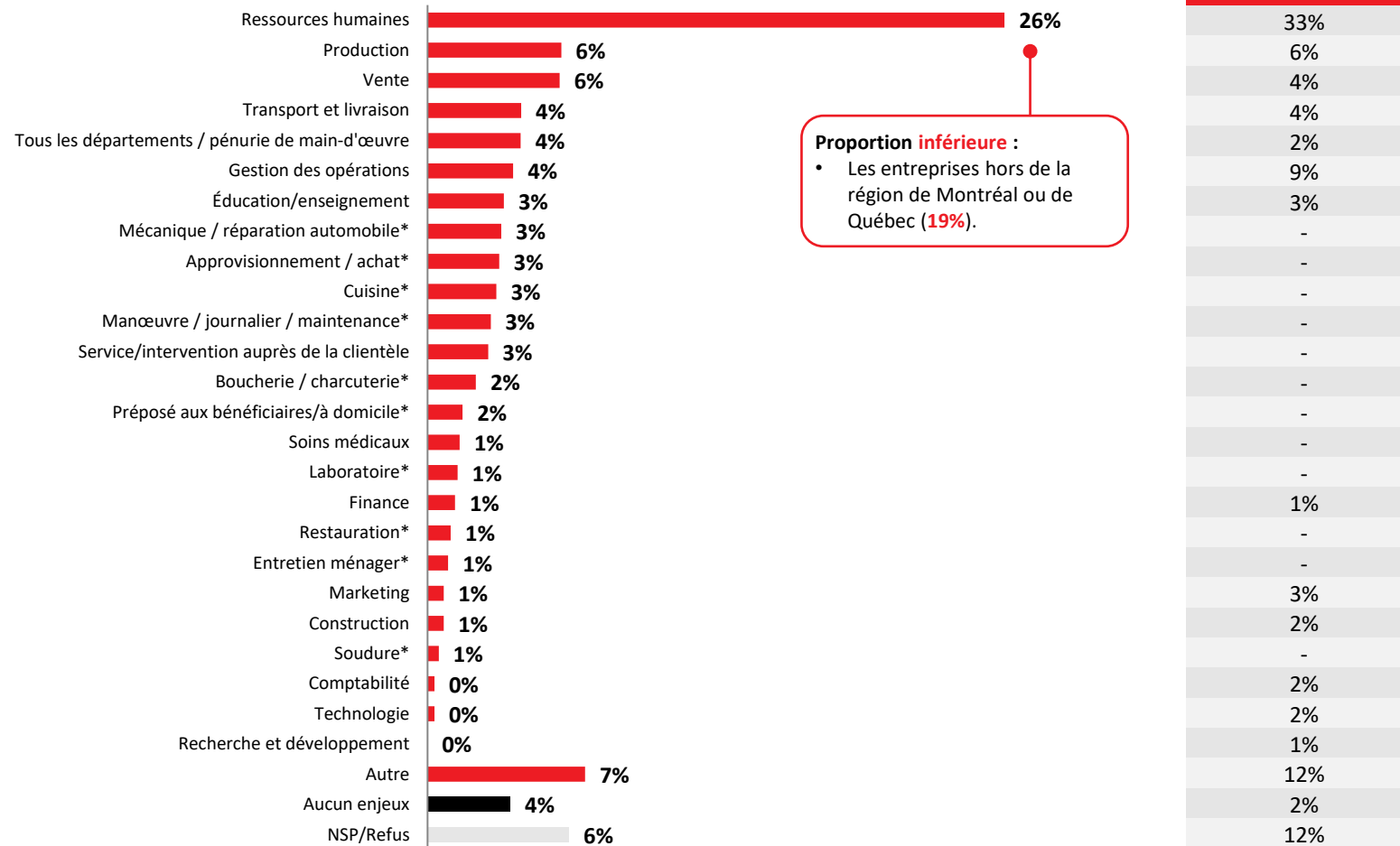
RÉSULTATS DÉTAILLÉS





# 1. ENJEUX EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES

# DÉPARTEMENT FAISANT L'OBJET DES PLUS GRANDS ENJEUX



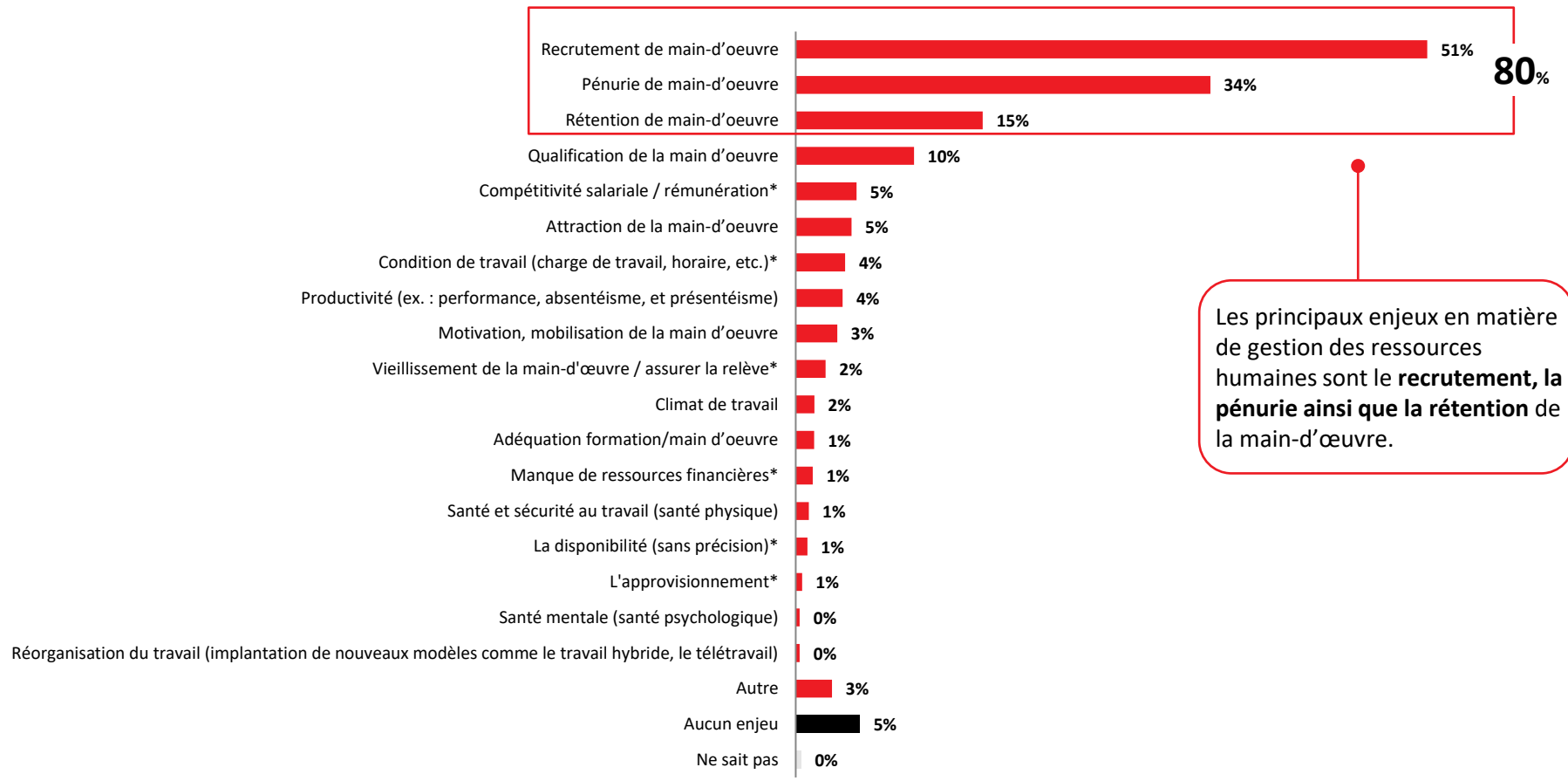
Q5. Actuellement, quel département de votre entreprise fait l'objet des plus grands enjeux ?

Base : Tous les répondants (n=300)

\*Mentions spontanées



# PRINCIPAUX ENJEUX EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES



Les principaux enjeux en matière de gestion des ressources humaines sont le **recrutement, la pénurie ainsi que la rétention** de la main-d'oeuvre.

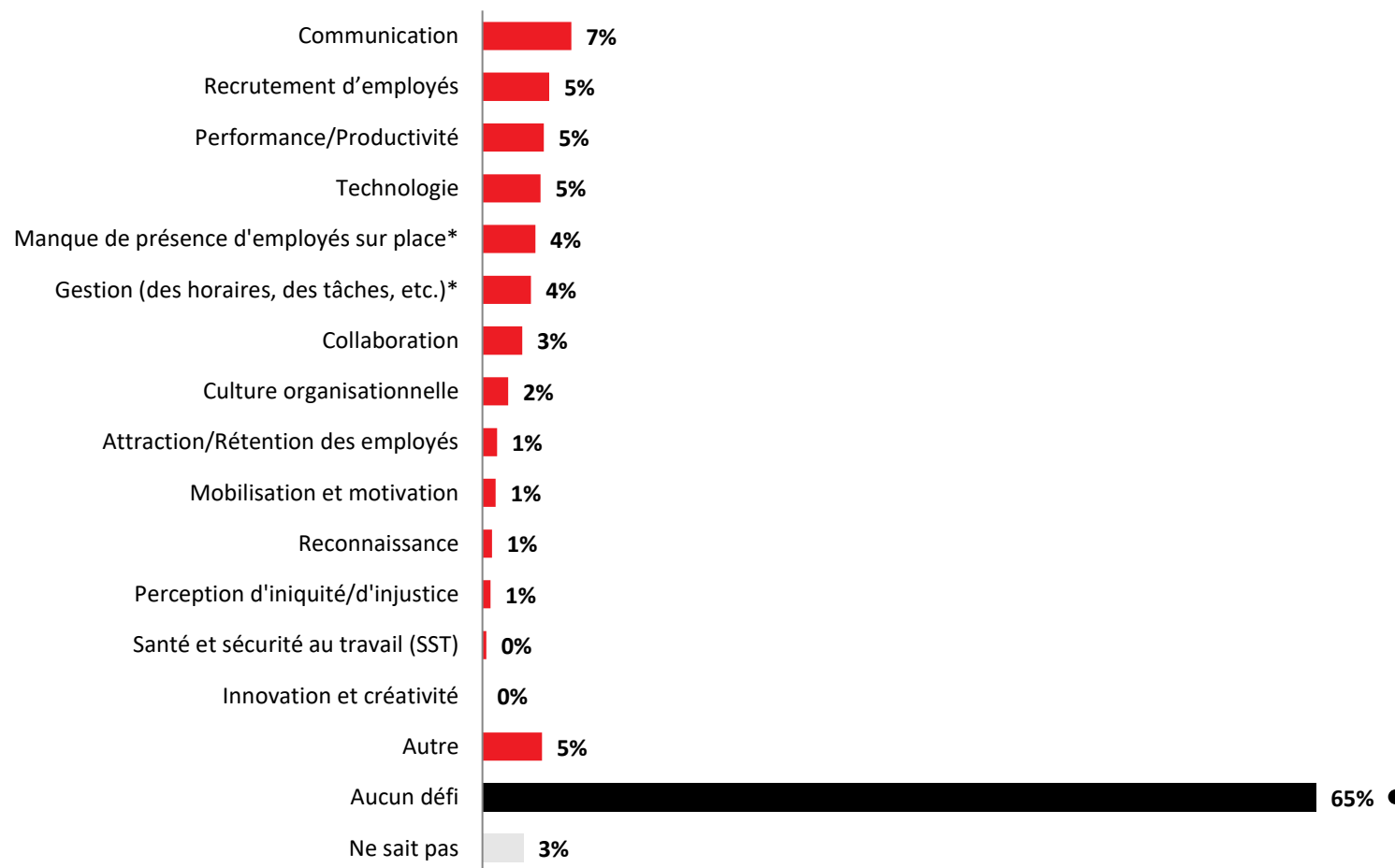
TOTAL 2020
49%
32%
21%
14%
3%
7%
-
4%
2%
-
1%
-
2%
-
-
-
-
-
10%
6%
2%

Q6. Quels sont les principaux enjeux de votre organisation en matière de gestion de ressources humaines ?

Base : Tous les répondants (n=300)

\*Mentions spontanées

# PRINCIPAUX DÉFIS LIÉS AUX RESSOURCES HUMAINES EN MODE DE TRAVAIL HYBRIDE



**Proportion supérieure :**

- Les entreprises ayant entre 25 et 99 employés (**68%**);
- Les dirigeants qui ne connaissent pas l'Ordre des CRHA (**74%**).

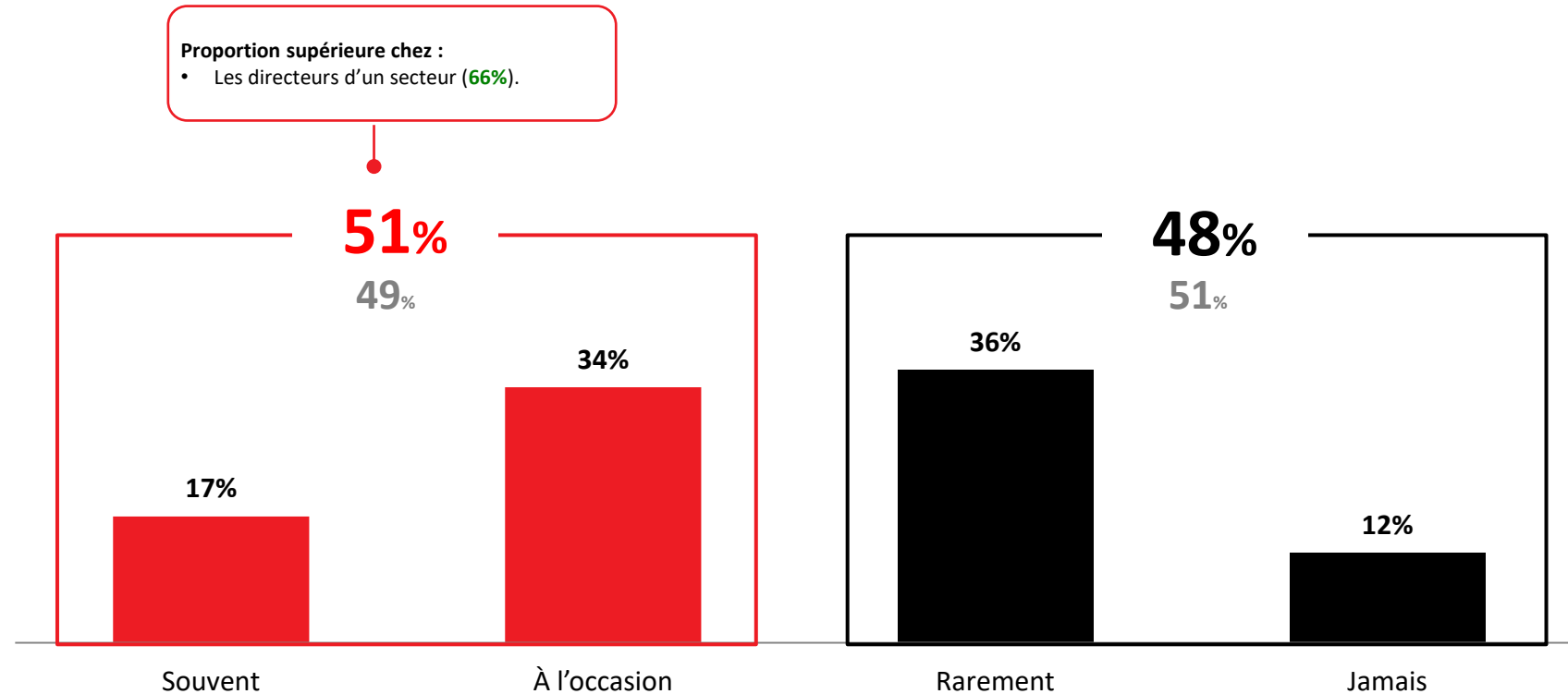
**Q32C. Quels sont les principaux défis liés aux ressources humaines auxquels votre entreprise doit faire face en mode de travail hybride ?**

Base : Tous les répondants (n=300)

\*Mentions spontanées

Nouvelle question, pas de comparaison possible.

# FRÉQUENCE DES DÉPARTS D'EMPLOYÉS CRUCIAUX

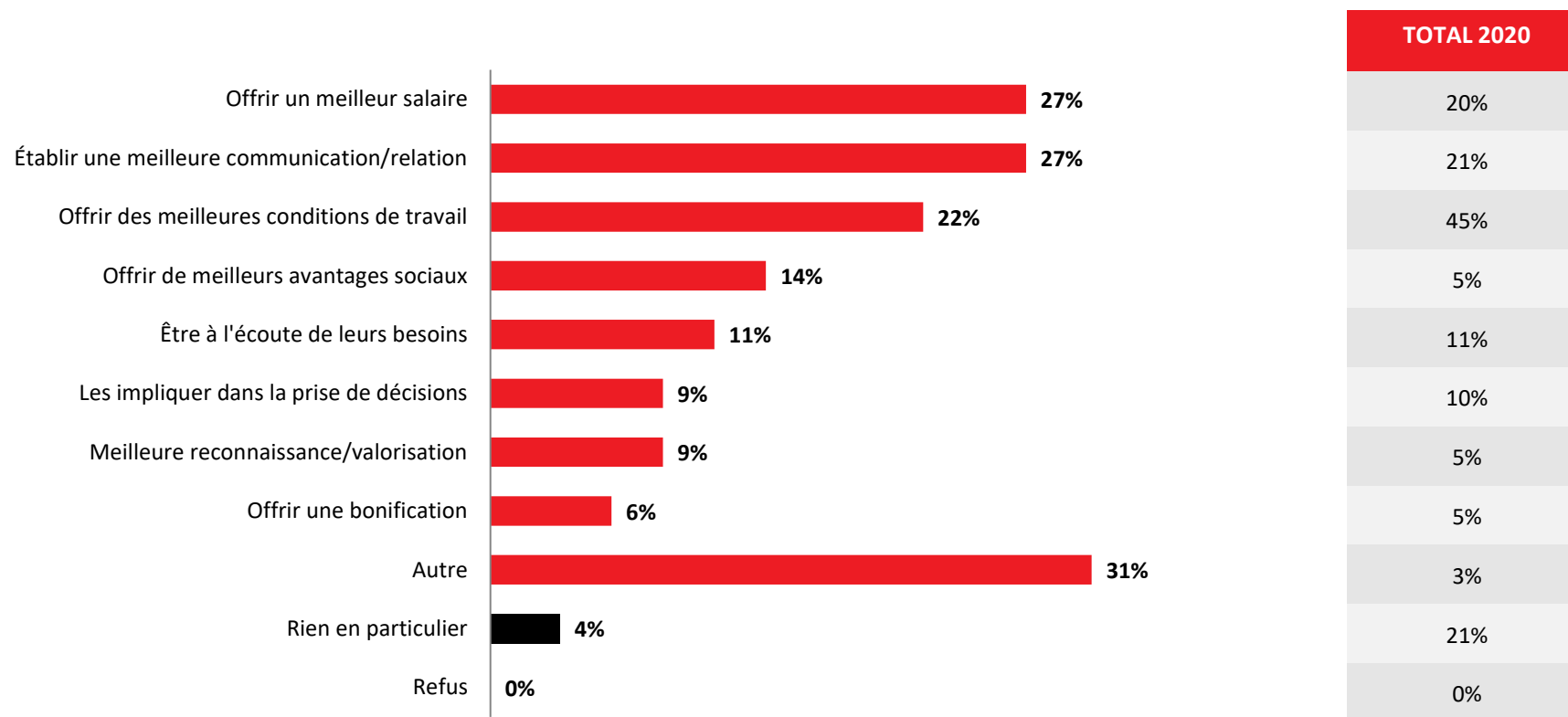


Q21. Au cours des deux dernières années, à quelle fréquence vous est-il arrivé de perdre des employés cruciaux pour votre entreprise ? Est-ce...

Base : Tous les répondants (n=300)



# MOYENS DE RÉTENTION DES EMPLOYÉS CRUCIAUX

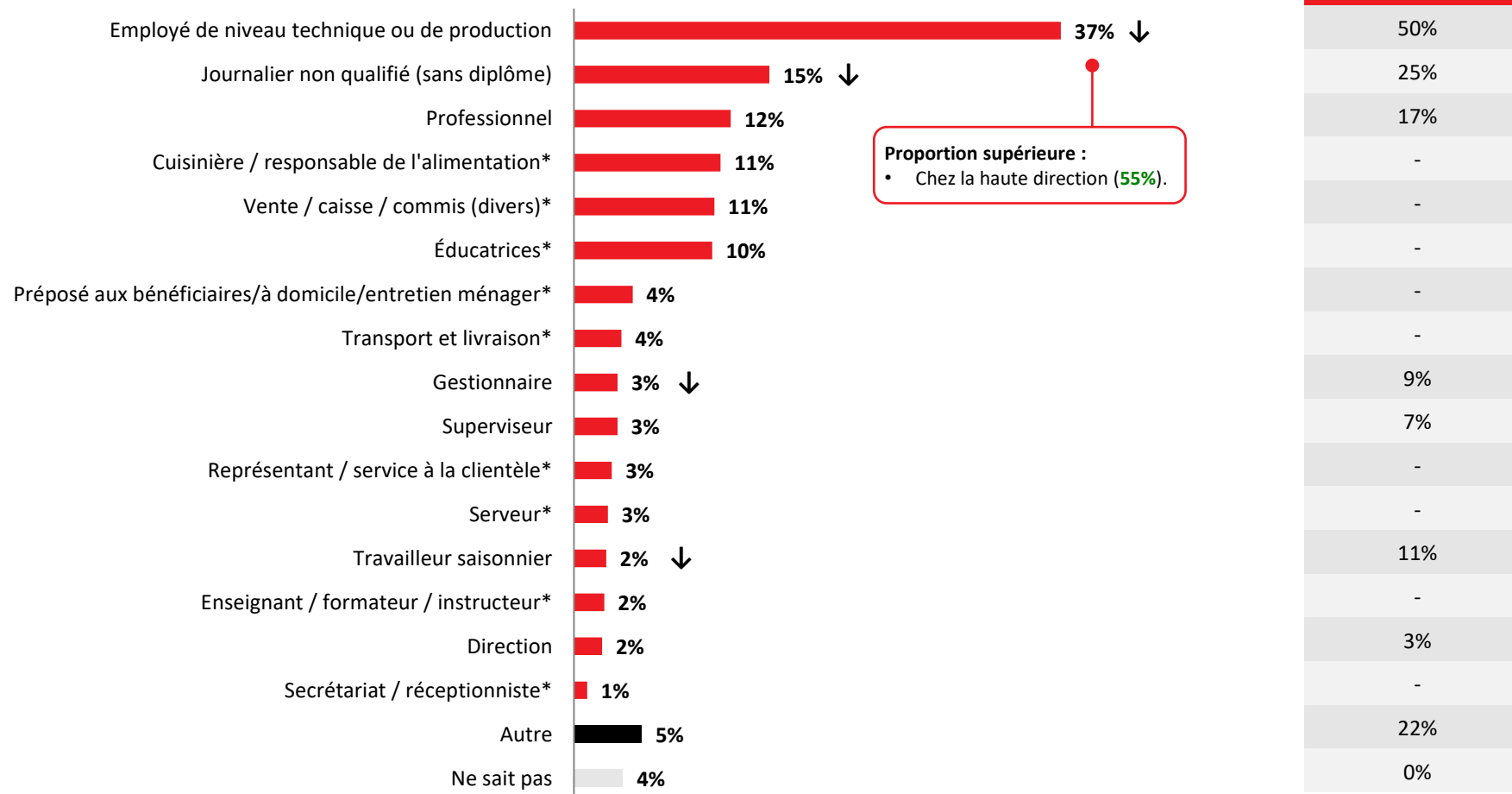


## Q21B. Que faites-vous pour retenir ces employés cruciaux ?

Base : Tous les répondants (n=34)

\*Mentions spontanées

# LES TYPES D'EMPLOI LES PLUS DIFFICILES À POURVOIR



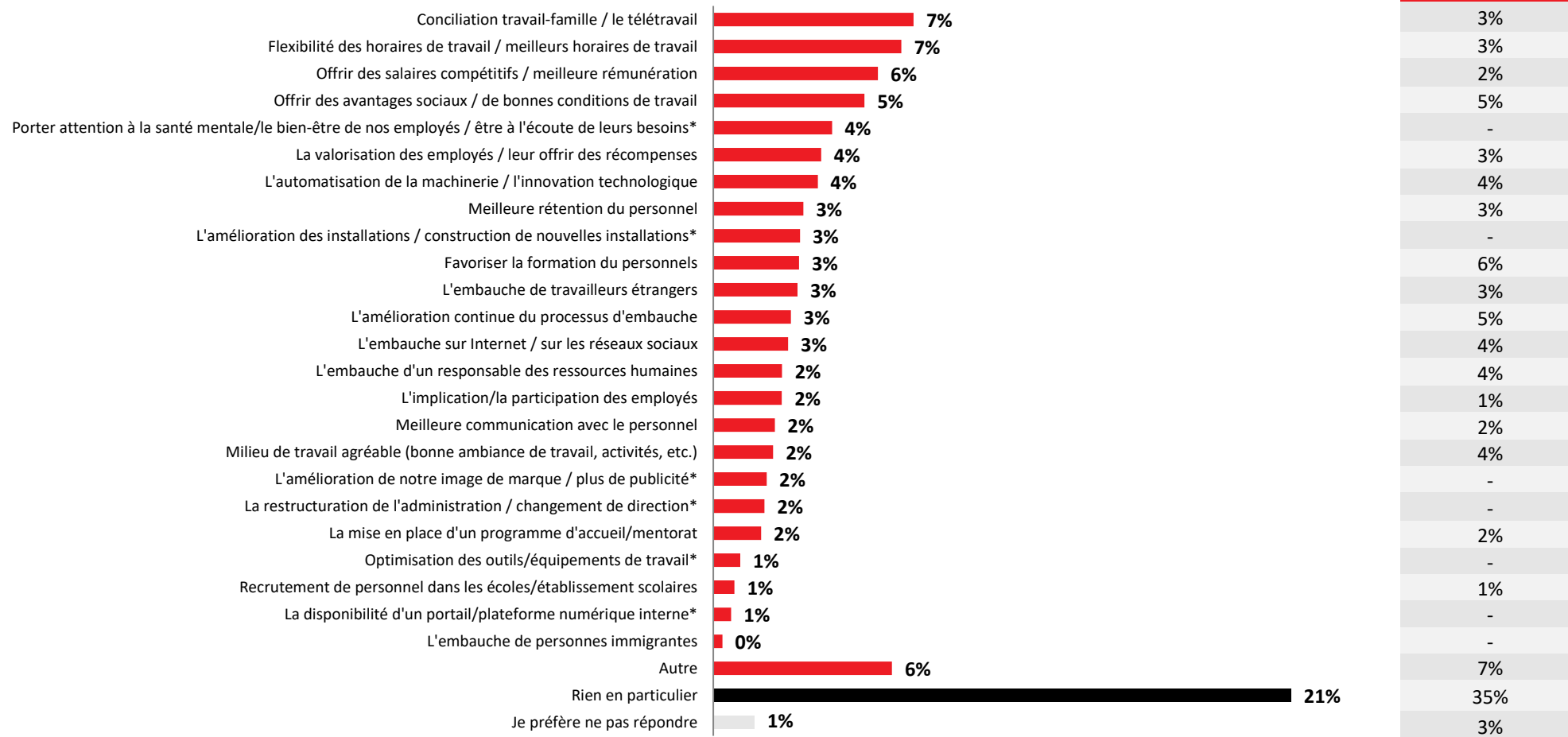
Proportion supérieure :  
 • Chez la haute direction (55%).

**Q7. Quel(s) types d'emploi avez-vous le plus de difficulté à pourvoir?** 3 MENTIONS POSSIBLES - Les répondants ayant la possibilité de donner plusieurs réponses, le total des mentions peut être supérieur à 100%.

Base : Les répondants ayant mentionné le recrutement, la pénurie et/ou l'attraction de la main d'œuvre comme enjeux principaux en matière de gestion de ressources humaines (n=225)

\*Mentions spontanées

# INNOVATION LA PLUS IMPORTANTE EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES



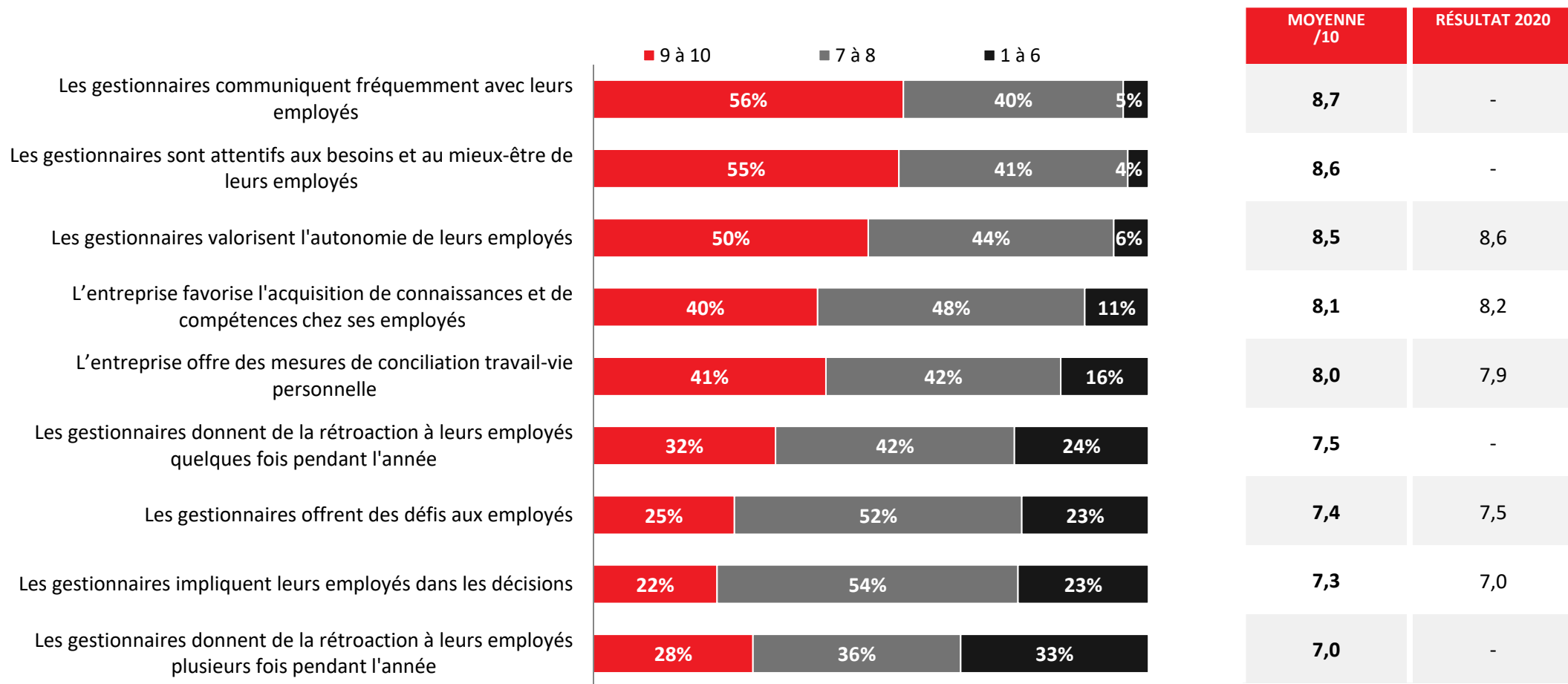
Q13. Quelle est, selon vous, l'innovation la plus importante, en matière de ressources humaines, que votre entreprise a réalisée au cours de la dernière année ?

\*Mentions spontanées

Base : Tous les répondants (n=300)



# LES PRATIQUES DE MOBILISATION RÉPANDUES DANS L'ENTREPRISE



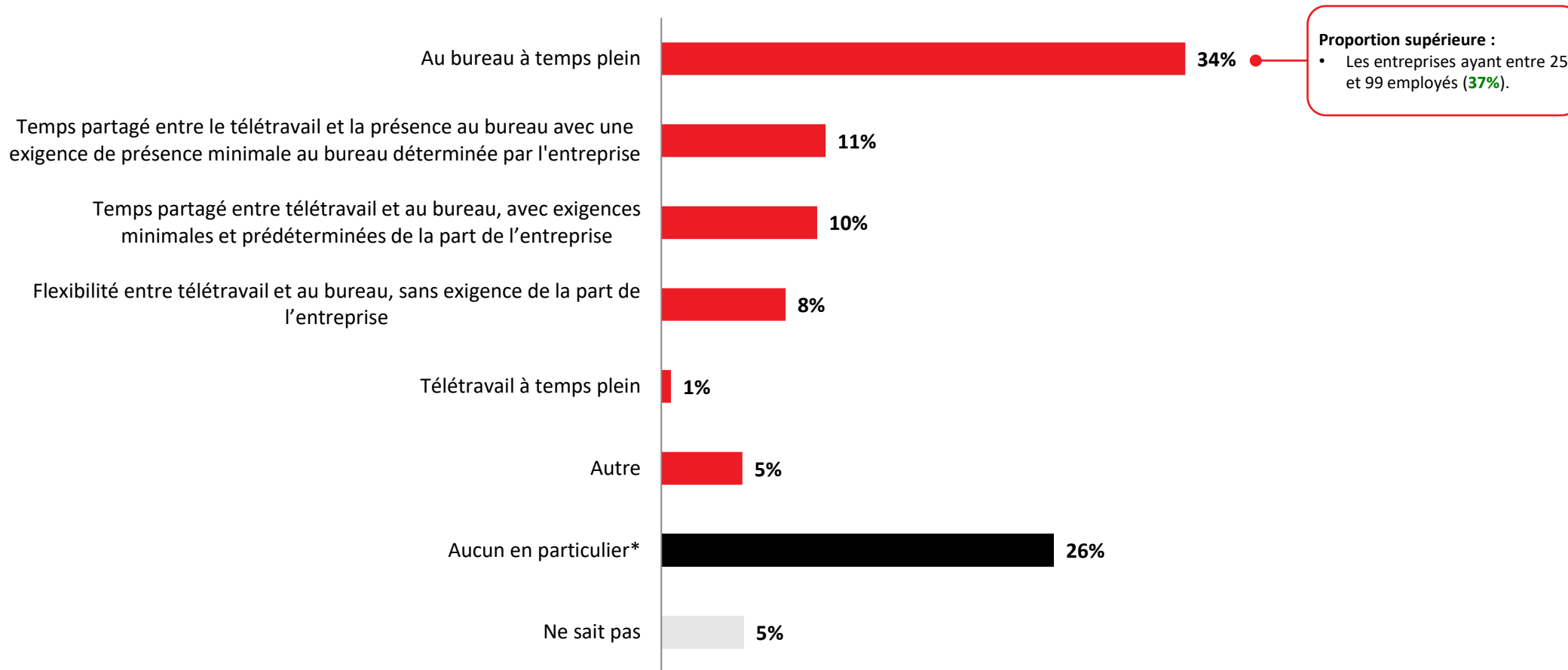
## Q9. Dans quelle mesure les pratiques de mobilisation suivantes sont-elles répandues au sein de votre entreprise ?

Veuillez répondre en utilisant une échelle où 1 signifie « pas du tout répandue » et 10 « très répandue ».

Base : Tous les répondants (n=300)

Note : Le total à 100% correspond aux mentions « Je ne sais pas »

# MODE DE TRAVAIL À INSTAURER DE MANIÈRE PERMANENTE

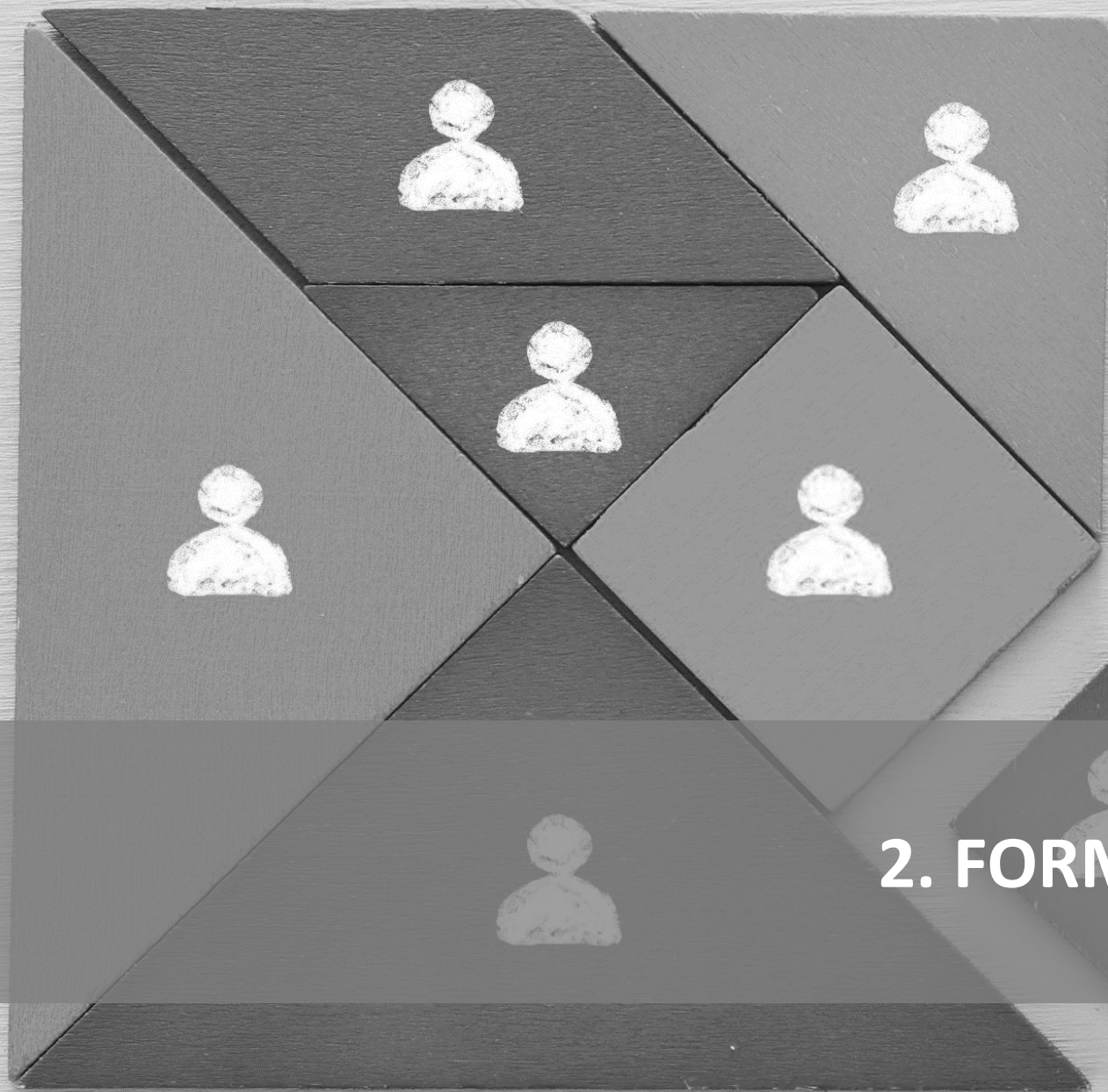


**Q31. Parlons maintenant du télétravail. Quel mode de travail votre organisation prévoit-elle instaurer de manière permanente (au-delà du contexte de la pandémie) ?**

Base : Tous les répondants (n=300)

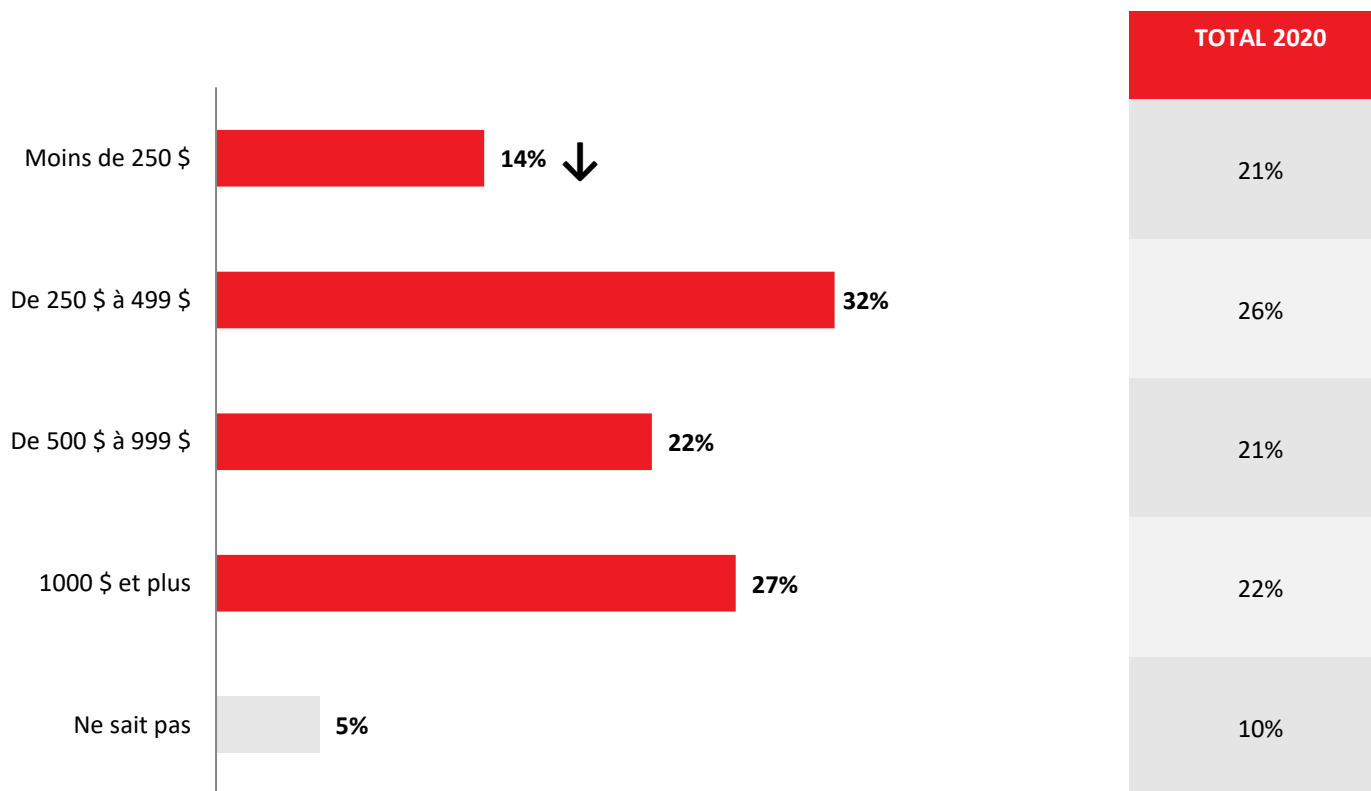
\*Mentions spontanées

Nouvelle question, pas de comparaison possible.



## 2. FORMATION ET COMPÉTENCE

# SOMME INVESTIE EN FORMATION PAR EMPLOYÉ

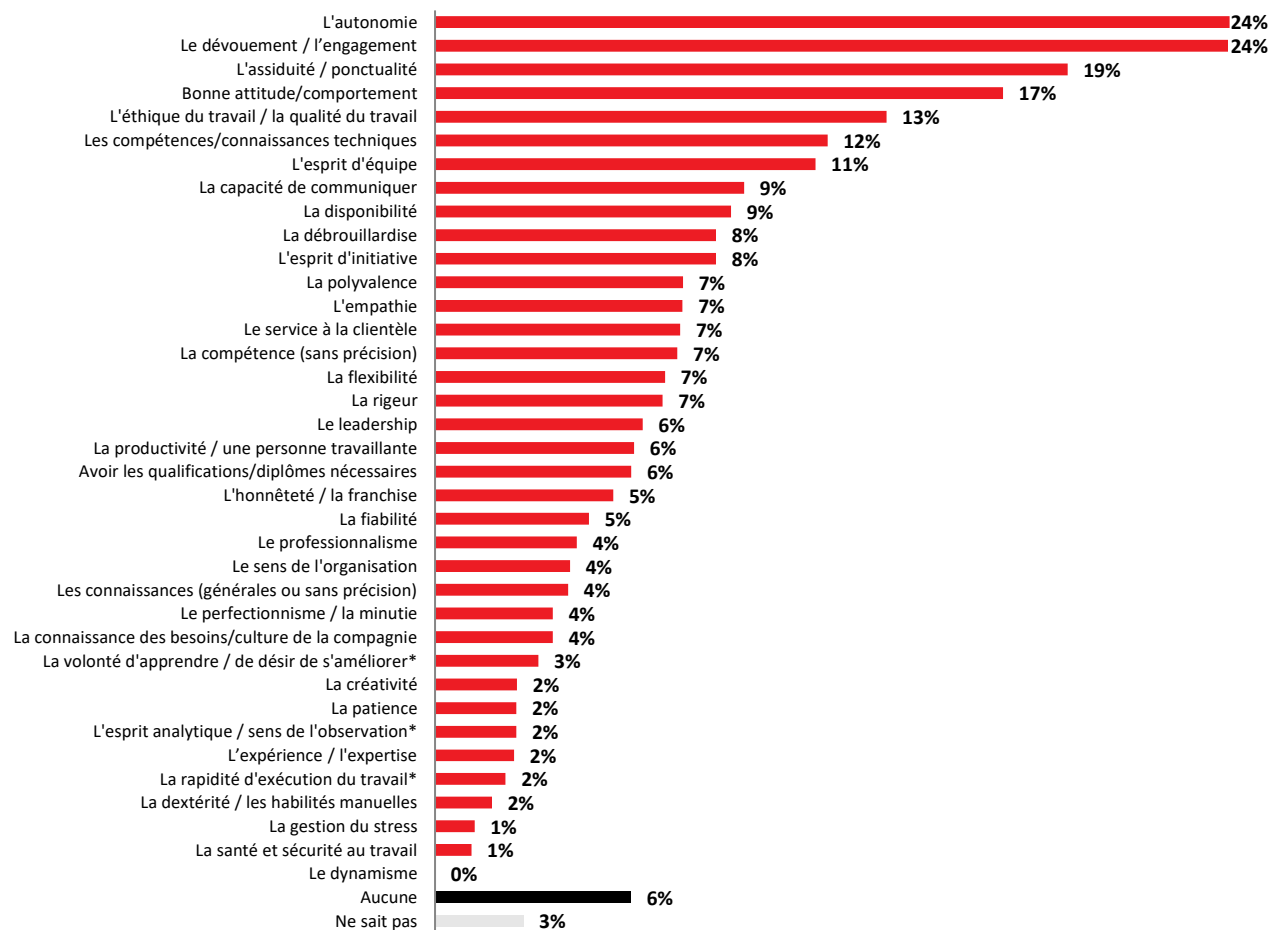


**Q10. En moyenne, combien investissez-vous annuellement en formation par employé ? Est-ce...**

Base : Tous les répondants (n=300)



# COMPÉTENCES DISTINGUANT LES EMPLOYÉS LES PLUS CRUCIAUX



Les compétences distinguant les employés les plus cruciaux sont **l'autonomie, le dévouement et l'assiduité**. Leur rang demeure identique par rapport à 2020.

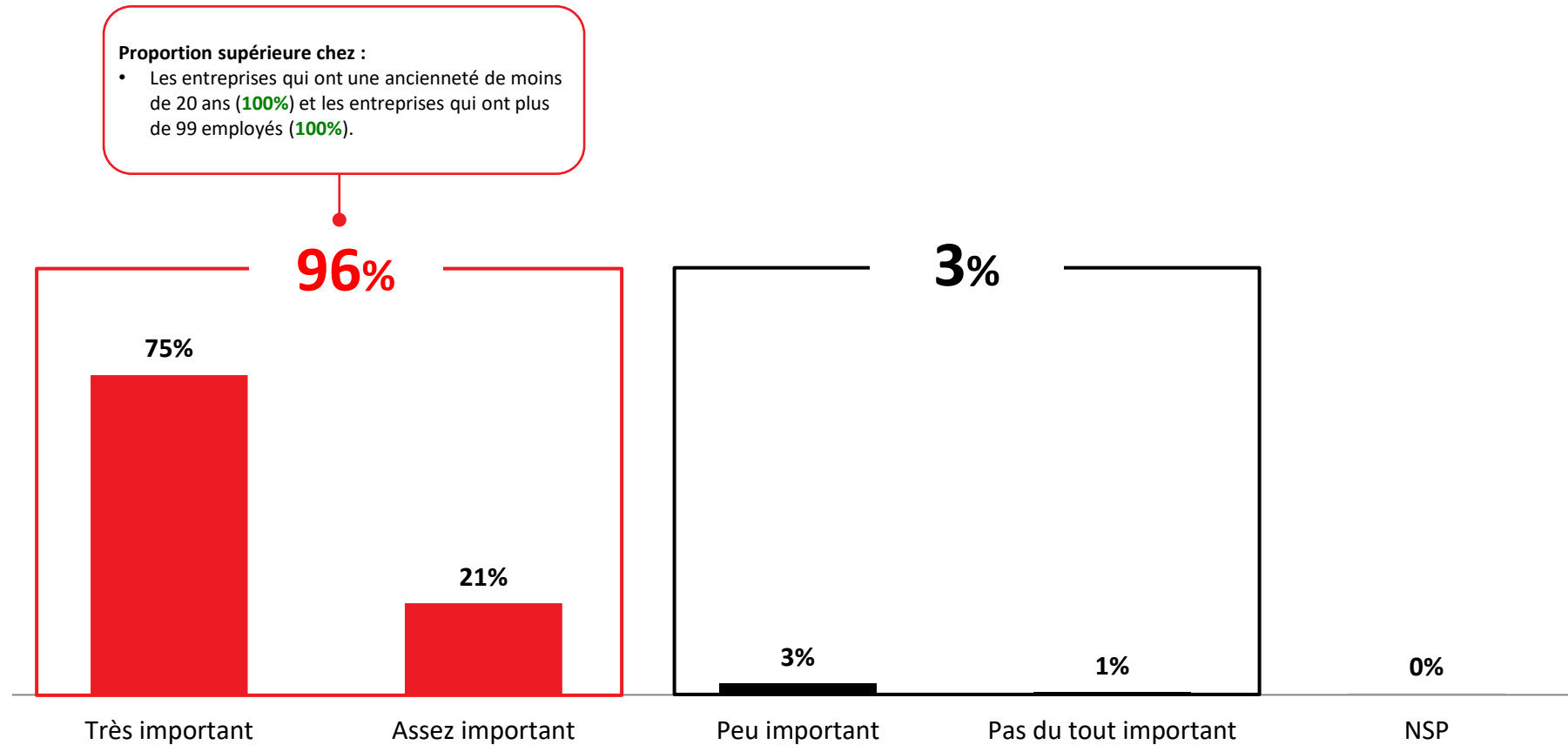
TOTAL 2020		
RANG	COMPÉTENCE	TOTAL %
1	L'autonomie	21%
2	Le dévouement / l'engagement	20%
3	L'assiduité / ponctualité	19%

**Q12. Quelles sont les trois compétences qui distinguent vos employés les plus cruciaux ?**  
**% total des mentions présentées (Les répondants pouvaient mentionner jusqu'à 3 réponses)**

Base : Tous les répondants (n=300)

\*Mentions spontanées

# LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES HUMAINES

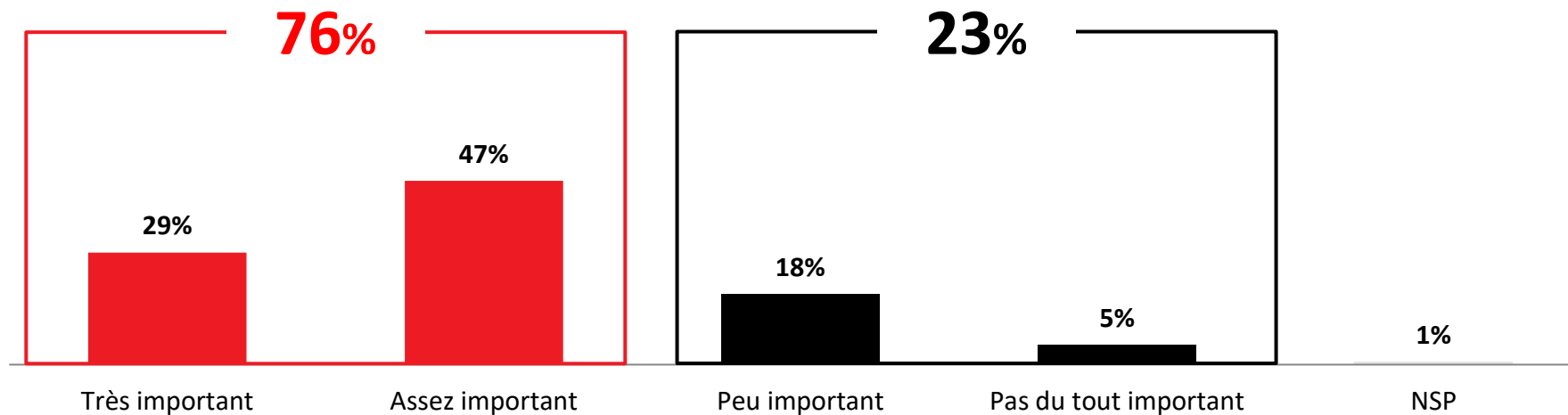


**Q32A. Dans quelle mesure est-il important ou non que vos employés développent les compétences humaines (telles que communication, leadership, intelligence émotionnelle, etc.) ?**

Base : Tous les répondants (n=300)

Nouvelle question, pas de comparaison possible.

# LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES

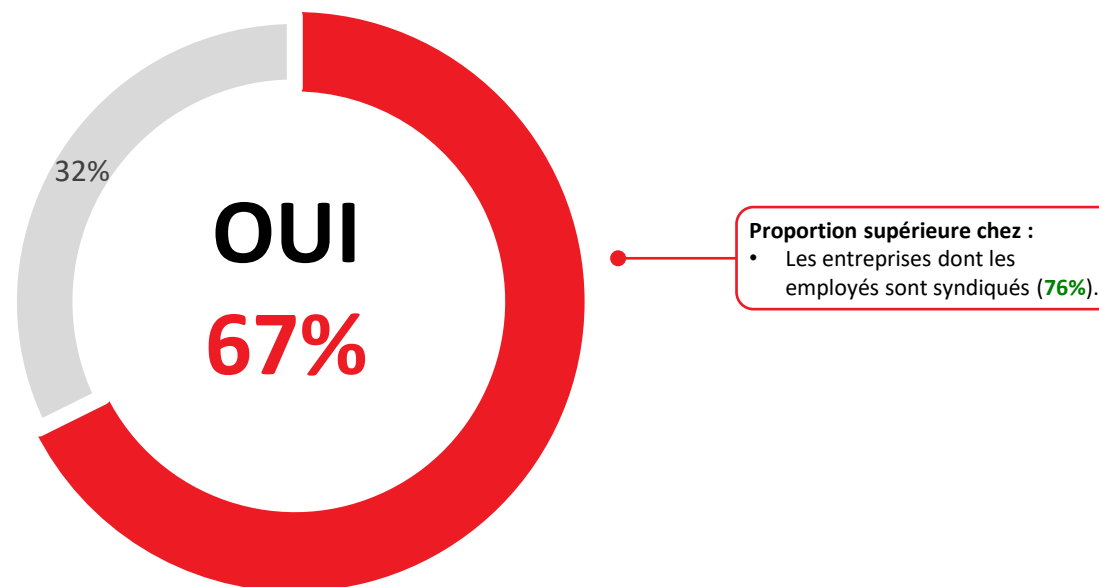


**Q32B. Dans quelle mesure est-il important ou non que vos employés développent les compétences numériques ?**

Base : Tous les répondants (n=300)

Nouvelle question, pas de comparaison possible.

# LES COMPÉTENCES SUPPLÉMENTAIRES À ACQUÉRIR POUR ÊTRE EFFICACES ET PRODUCTIFS



**Q33. Vos employés ont-ils besoin d'acquérir des compétences supplémentaires pour être plus efficaces et pleinement productifs ?**

Base : Tous les répondants (n=300)

Note : Pour chacune des catégories de profil, le complément à 100% correspond aux mentions « Ne sait pas » et « Refus ».

Nouvelle question, pas de comparaison possible.



# LES COMPÉTENCES SUPPLÉMENTAIRES À ACQUÉRIR



## Q33B. Quelles seraient les compétences supplémentaires que vos employés devraient acquérir pour être plus efficaces et pleinement productifs ?

Base: Les répondants qui affirment que leurs employés ont besoin d'acquérir des compétences supplémentaires (n=199)

\*Mentions spontanées

Nouvelle question, pas de comparaison possible.



# PROFIL DES RÉPONDANTS

# PROFIL DES RÉPONDANTS

Base : Tous les répondants

**TOTAL**

n= 300

## Genre

Homme	<b>62%</b>
Femme	<b>38%</b>

## Âge

18 à 24 ans	<b>0%</b>
25 à 34 ans	<b>9%</b>
35 à 44 ans	<b>21%</b>
45 à 54 ans	<b>32%</b>
55 à 64 ans	<b>29%</b>
65 à 74 ans	<b>7%</b>
Plus de 75 ans	<b>2%</b>

## Emploi occupé

Haute direction	<b>40%</b>
Directeur	<b>18%</b>
Directeur général	<b>27%</b>
Gérant	<b>2%</b>
Gestionnaire / administrateur	<b>2%</b>
Coordonnateur	<b>1%</b>
Contrôleur	<b>3%</b>
Responsable d'un département	<b>1%</b>
Adjoint(e) administrative	<b>3%</b>
Autre	<b>3%</b>

Base : Tous les répondants

**TOTAL**

n= 300

## Employés syndiqués

Oui, en totalité ou certains	<b>37%</b>
<i>Oui, en totalité</i>	<b>8%</b>
<i>Oui, certains</i>	<b>29%</b>
Non	<b>63%</b>

## Nombre d'employés dans l'entreprise

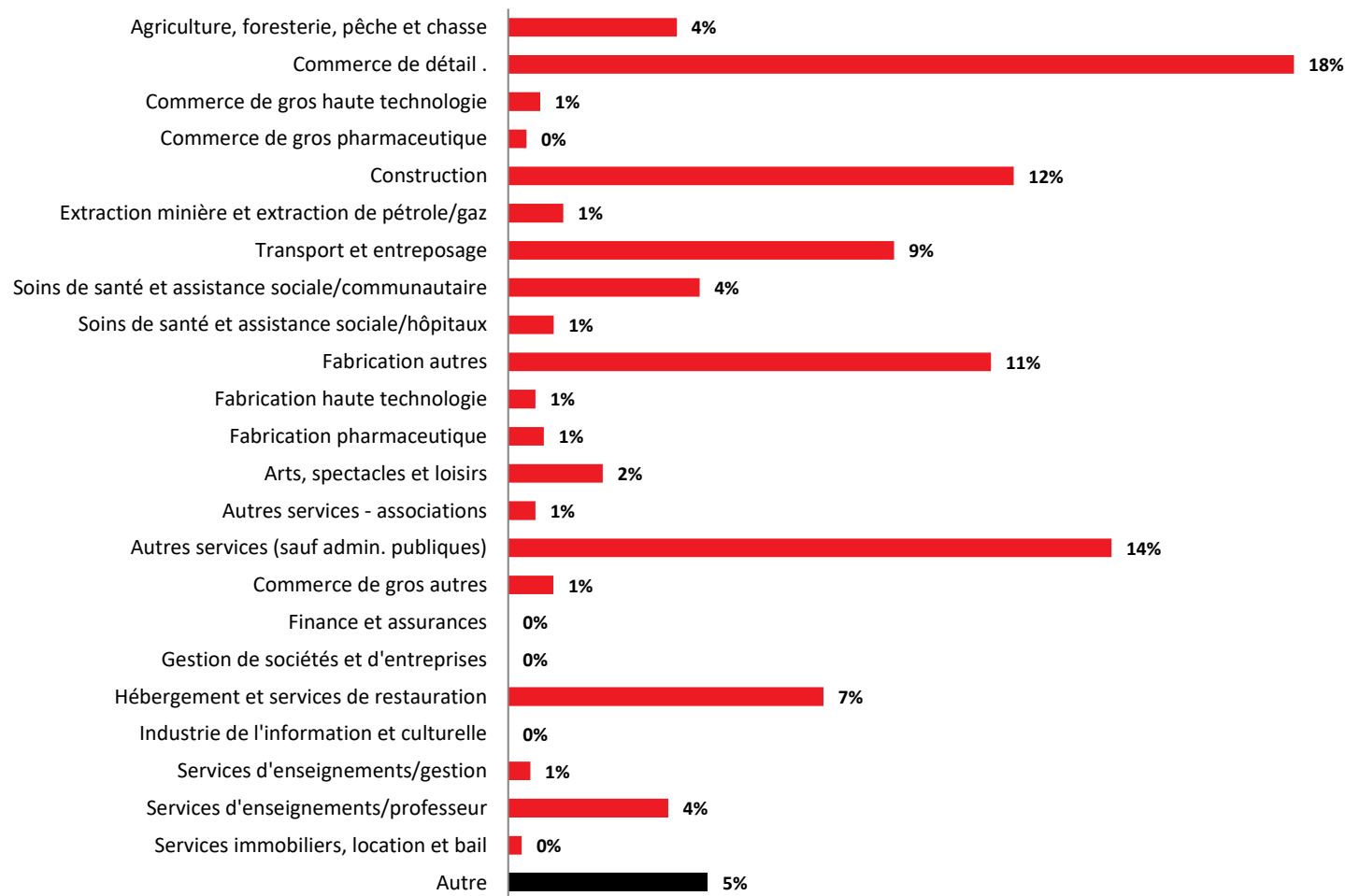
25 à 99 employés	<b>84%</b>
100 à 199 employés	<b>12%</b>
200 à 249 employés	<b>1%</b>
250 à 300 employés	<b>1%</b>
300 à 499 employés	<b>2%</b>
500 employés et plus	<b>0%</b>

## Année d'activités de l'entreprise

Moins de 2 ans	<b>0%</b>
Entre 2 et 5 ans	<b>3%</b>
Entre 6 et 9 ans	<b>1%</b>
Entre 10 et 19 ans	<b>10%</b>
Entre 20 et 29 ans	<b>20%</b>
Entre 30 et 49 ans	<b>39%</b>
50 ans et plus	<b>27%</b>



# PROFIL DES RÉPONDANTS



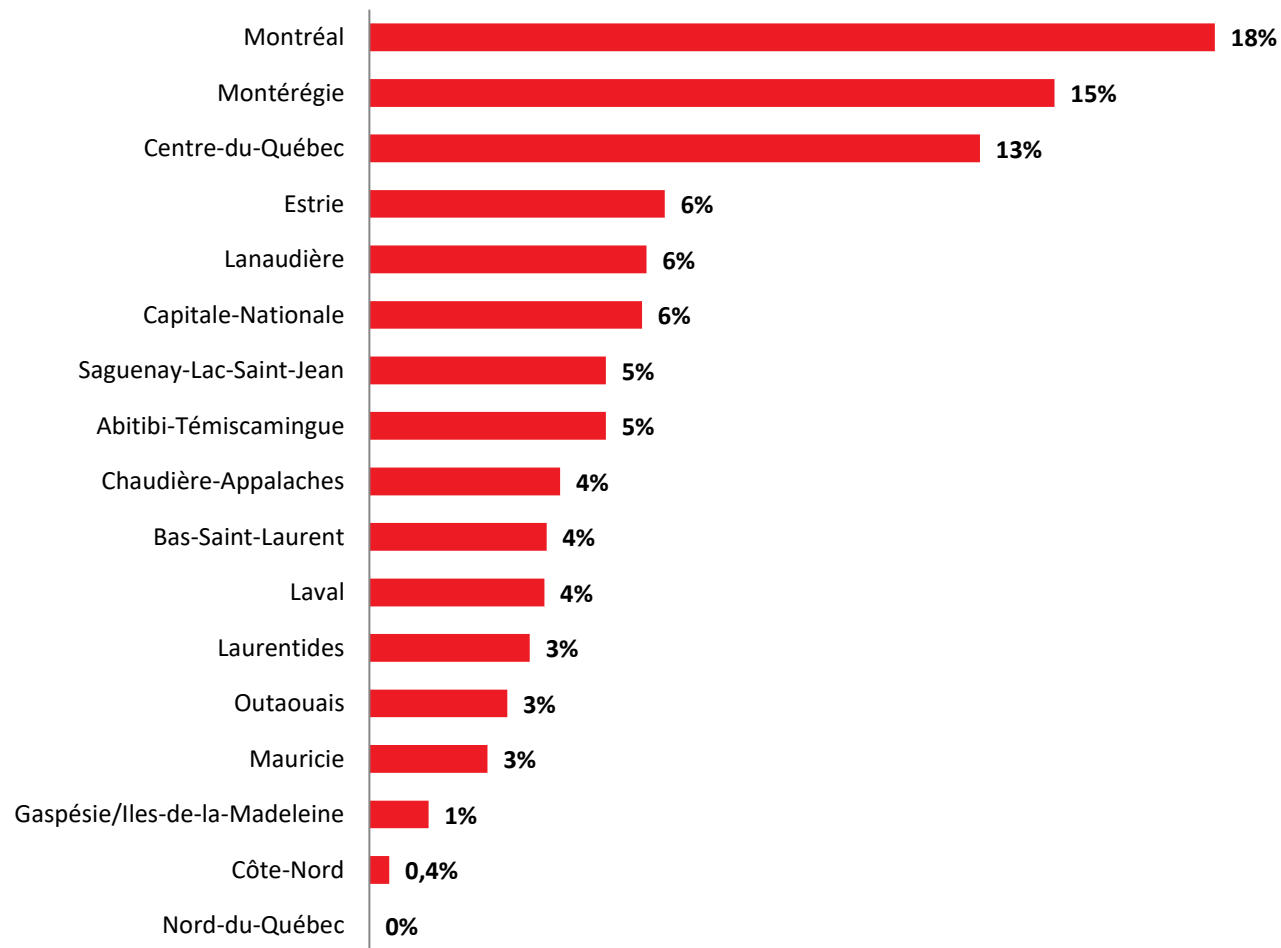
## Q1. Dans quel secteur votre entreprise œuvre-t-elle ?

Base: Tous les répondants (n=300)

Note : Pour chacune des catégories de profil, le complément à 100% correspond aux mentions « Ne sait pas » et « Refus ».



# PROFIL DES RÉPONDANTS



**QD. Dans quelle région du Québec se situe le siège social de votre entreprise ?**

Base: Tous les répondants (n=300)

Note : Pour chacune des catégories de profil, le complément à 100% correspond aux mentions « Ne sait pas » et « Refus ».



ÉQUIPE


# ÉQUIPE

Pour plus d'informations, veuillez contacter ...

**Roxanne Bazinet**

Directrice de recherche

 rbazinet@leger360.com

 514-982-2464

Équipe

**Roxanne Bazinet**, Directrice de recherche

**Mathieu Blouin**, Analyste de recherche

## NOS SERVICES

- **Léger**  
Recherche marketing et sondage
- **Léger MetriCX**  
Services-conseils en expérience client
- **Léger Analytique (LEA)**  
Analyse de modélisation de données
- **Léger Opinion (LEO)**  
Gestion de panel
- **Léger Communauté**  
Gestion de communautés en ligne
- **Léger Numérique**  
Stratégie numérique et expérience utilisateur
- **Recherche internationale**  
Worldwide Independent Network (WIN)

**600**  
EMPLOYÉS



**185**  
CONSULTANTS



**8**  
BUREAUX

MONTRÉAL | QUÉBEC | TORONTO | WINNIPEG  
EDMONTON | CALGARY | VANCOUVER | PHILADELPHIE



# NOTRE ENGAGEMENT QUALITÉ



Léger est membre du [Conseil de recherche et d'intelligence marketing canadien \(CRIC\)](#), l'association officielle de l'industrie des études de marché, des sondages et de l'intelligence marketing.



Léger est membre d'[ESOMAR](#) (European Society for Opinion and Market Research), l'association mondiale des professionnels des enquêtes d'opinion et des études marketing. À ce titre, Léger s'engage à appliquer le [code international ICC/ESOMAR](#) des études de marché, études sociales et d'opinion et de l'analytique des données.



Léger est aussi membre d'[Insights Association](#), l'association américaine pour la recherche marketing et l'analytique.



Léger est un commanditaire de [PAIM Canada](#), l'association officielle des professionnels agréés en analytique et intelligence marketing au Canada. PAIM respecte les normes du CRIC en matière de recherche marketing et de recherche sur l'opinion publique. PAIM Canada est approuvée à l'échelle internationale par ESOMAR et le MRII/Université de Géorgie.

# LeSger

LA PLUS GRANDE FIRME  
DE SONDAGE, DE RECHERCHE  
MARKETING ET ANALYTIQUE  
À PROPRIÉTÉ CANADIENNE

MONTRÉAL • QUÉBEC

TORONTO • WINNIPEG • EDMONTON • CALGARY

VANCOUVER • PHILADELPHIE