



Étude
Septembre 2021

Comment s'adapter à la pénurie de main-d'œuvre

Les difficultés d'embauche sont là pour rester

bdc 

Table des matières

Mot de l'économiste en chef.....	3
Faits saillants.....	4
Un retour de la pénurie de main-d'œuvre.....	5
Quelle est la cause de la pénurie de main-d'oeuvre?	11
Solutions et conseils	15
Données et méthodologie.....	37

Auteure:

Isabelle Bouchard, économiste
isabelle.bouchard@bdc.ca

Version originale rédigée
en anglais

Remerciements:

Martin Beaulé, Pierre-Olivier
Bédard-Maltais, Alexandra Fioriello,
Mathieu Galliot, Sijia Li,
Magalie Nadeau, Laura Paquet
et Isabelle Simard



Sur la page couverture

Behnaz Alijani, copropriétaire,
Miracle Prescriptions

Cette étude s'appuie sur des données de sondages analysées et interprétées par BDC. Toute erreur ou omission relève de la seule responsabilité de BDC. Le lecteur est l'unique responsable de l'utilisation qu'il fait de l'information présentée dans ces pages.

Banque de développement du Canada, 2021



« À cause du vieillissement de notre population, la pénurie de main-d'œuvre va persister. »

Mot de l'économiste en chef

Les difficultés d'embauche atteignent des sommets inquiétants

La pénurie de main-d'œuvre n'est pas un phénomène nouveau au Canada, mais, au cours des dernières années, il a pris de l'ampleur. Plus de la moitié (55 %) des entrepreneurs canadiens ont de la difficulté à embaucher la main-d'œuvre dont ils ont besoin. Cela les oblige à augmenter leurs heures de travail et celles de leurs employés et à reporter ou à refuser des commandes. De plus, plus du quart (26 %) des entrepreneurs ont de la difficulté à fidéliser leurs employés.

À mesure que l'économie se redresse, cette pénurie de travailleurs atteint des sommets inquiétants, ce qui met la croissance économique en péril et compromet la compétitivité des entreprises canadiennes.

Ce qui est encore plus alarmant, c'est que la pénurie de main-d'œuvre va persister. La croissance de la population active du Canada continuera de ralentir pendant des années à mesure que sa population vieillit.

Les entrepreneurs devront consacrer plus de temps à l'embauche et au maintien en poste des travailleurs. Il est donc important que les petites et moyennes entreprises (PME) adoptent de nouvelles solutions pour soutenir leur croissance et leur productivité à long terme.

La bonne nouvelle est que cette étude démontre que certaines solutions éprouvées peuvent aider les PME canadiennes à réduire l'incidence de la pénurie de main-d'œuvre :

- l'adoption de nouvelles technologies et l'automatisation
- l'utilisation de processus d'embauche officiels
- l'offre d'un régime de rémunération global

Nous espérons que ce rapport vous aidera à trouver des solutions qui conviennent à votre entreprise.

Pierre Cléroux

Vice-président, Recherche et économiste en chef

Faits saillants

La présente étude est fondée sur les résultats de deux sondages réalisés par BDC: un sondage sur les conditions du marché du travail mené en mai 2021 auprès de 1 251 entrepreneurs canadiens, et un sondage mené en juin 2021 auprès de 3 000 Canadiens sur leur emploi ainsi que les défis qui y sont reliés.

La pénurie de main-d'œuvre va persister

→ Le problème de la main-d'œuvre au Canada n'a pas commencé lors de la pandémie. Il résulte du vieillissement de la population et de la baisse connexe de la participation au marché du travail, qui a commencé il y a plus de 20 ans. La pandémie a amplifié le problème en déstabilisant une situation déjà précaire.

Les entrepreneurs qui ont de la difficulté à embaucher font face à de nombreux inconvénients

64 %

indiquent que la pénurie de main-d'œuvre limite leur croissance

61 %

doivent augmenter leurs heures de travail et celles de leurs employés

49 %

doivent augmenter les salaires et les avantages sociaux

44 %

ont dû retarder la livraison de commandes aux clients ou sont incapables de les remplir

Il existe des solutions éprouvées

Problème	Solutions	Description	Les entreprises sont...
1 Difficulté à embaucher des employés	Nouvelles technologies et automatisation	Adoption de technologies permettant d'effectuer des tâches répétitives et facilement reproductibles avec un apport humain réduit, ce qui libère les travailleurs pour leur permettre d'effectuer des tâches à valeur ajoutée.	→ 2 fois plus susceptibles de trouver l'embauche facile → 1,9 fois plus susceptibles de connaître une croissance des ventes supérieure à la moyenne
	Processus d'embauche officiel	Utilisation d'une procédure d'embauche structurée pour joindre un bassin de candidats et y choisir les meilleurs employés.	→ 1,4 fois plus susceptibles de trouver l'embauche facile
2 Difficulté à fidéliser les employés	Régime de rémunération global	Offre d'éléments personnalisables, comme des salaires et des avantages sociaux concurrentiels, des modalités de travail flexibles et du mentorat auprès des employés.	→ 1,4 fois plus susceptibles de trouver la fidélisation des employés facile* → 1,7 fois plus susceptibles de connaître une croissance des ventes supérieure à la moyenne*

*Les entreprises qui offrent une rémunération et des avantages sociaux concurrentiels

Un retour de la pénurie de main-d'œuvre

Le redressement du marché du travail amplifie la pénurie de main-d'œuvre

Stimulé par la hausse du taux de vaccination et l'assouplissement des restrictions au cours de l'été, le marché de l'emploi canadien s'est redressé avec vigueur. Ce redressement se traduit toutefois par une augmentation de la demande en main-d'œuvre et un resserrement du marché du travail.

Les entrepreneurs ont beaucoup de difficulté à trouver les travailleurs dont ils ont besoin.

55 %

des entreprises ont du mal à embaucher des travailleurs. De nombreux entrepreneurs ont été incapables de pourvoir des postes pendant trois ou quatre mois.

26 %

des entreprises ont de la difficulté à fidéliser* leurs employés. La situation pourrait se détériorer à mesure que l'économie reviendra au niveau d'avant la pandémie.

Source: Sondage sur la pénurie de main-d'œuvre, BDC, mai 2021. Base: Tous les répondants qui ont donné une réponse (n = 1 251).

*Selon l'Office québécois de la langue française (OQLF), l'expression «fidélisation des employés» est définie comme suit: «Ensemble de pratiques destinées à réduire la rotation du personnel qualifié en lui donnant le goût de rester dans l'organisation par l'instauration d'un climat de travail propice à l'épanouissement personnel ainsi qu'à la satisfaction professionnelle de chacun. La fidélisation sous-tend des pratiques positives qui visent à créer un lien affectif entre le salarié et l'employeur et à encourager sa loyauté, tandis que la rétention a une certaine connotation négative.»

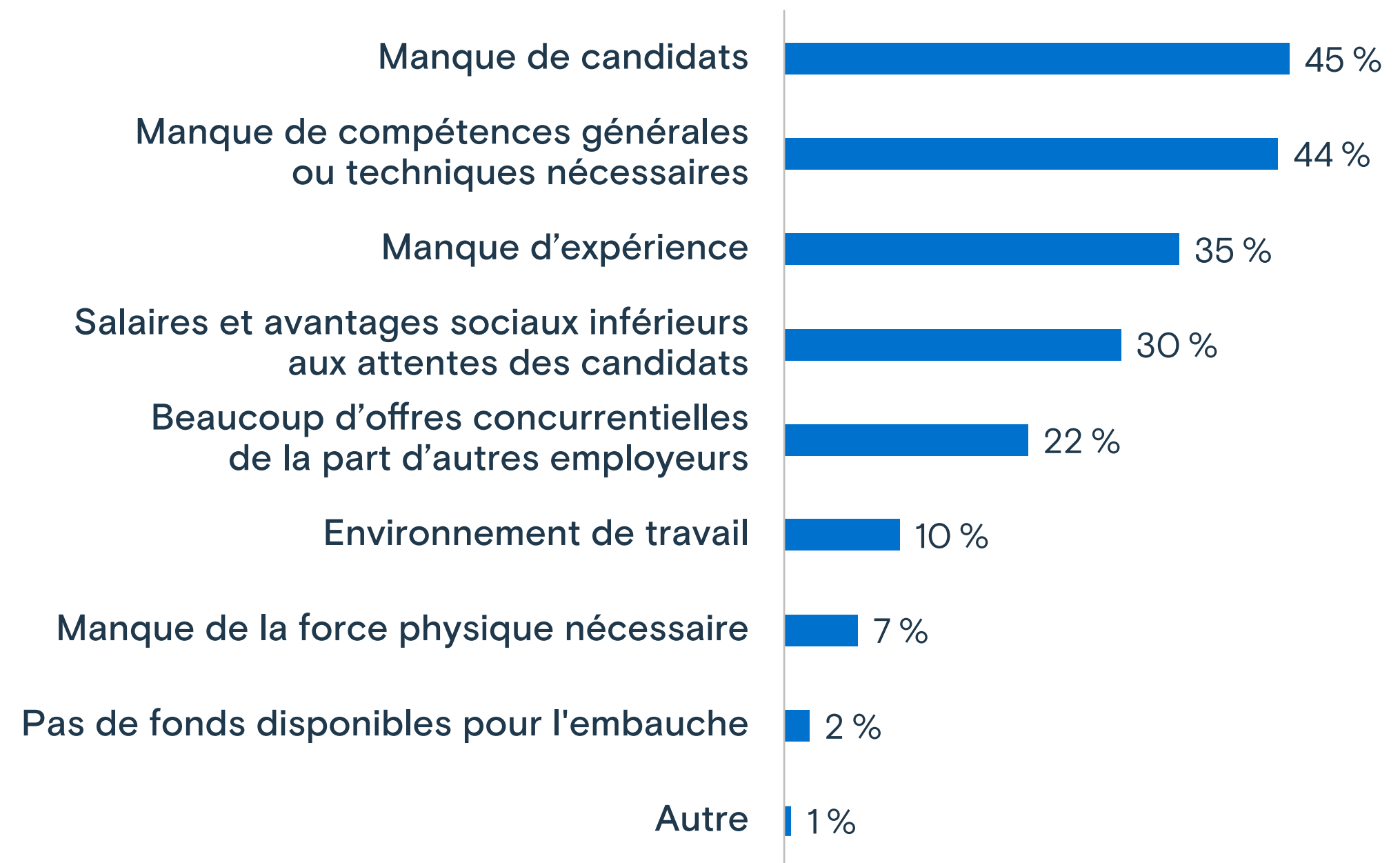
Source: gdt.oqlf.gouv.qc.ca

Trop peu de candidats posent leur candidature

Dans le cycle actuel, trop peu de candidats répondent aux offres d'emploi. De nombreux entrepreneurs affirment ne pas recevoir de CV après avoir publié une offre d'emploi.

La raison qui arrive au deuxième rang pour expliquer les difficultés d'embauche est le fait que les personnes qui posent leur candidature ne possèdent pas les compétences générales ou techniques nécessaires pour occuper les postes offerts. Les entrepreneurs ont indiqué être incapables de trouver des employés possédant la combinaison de compétences dont ils ont besoin.

Graphique 1: Pourquoi les entrepreneurs ont du mal à embaucher de nouveaux employés

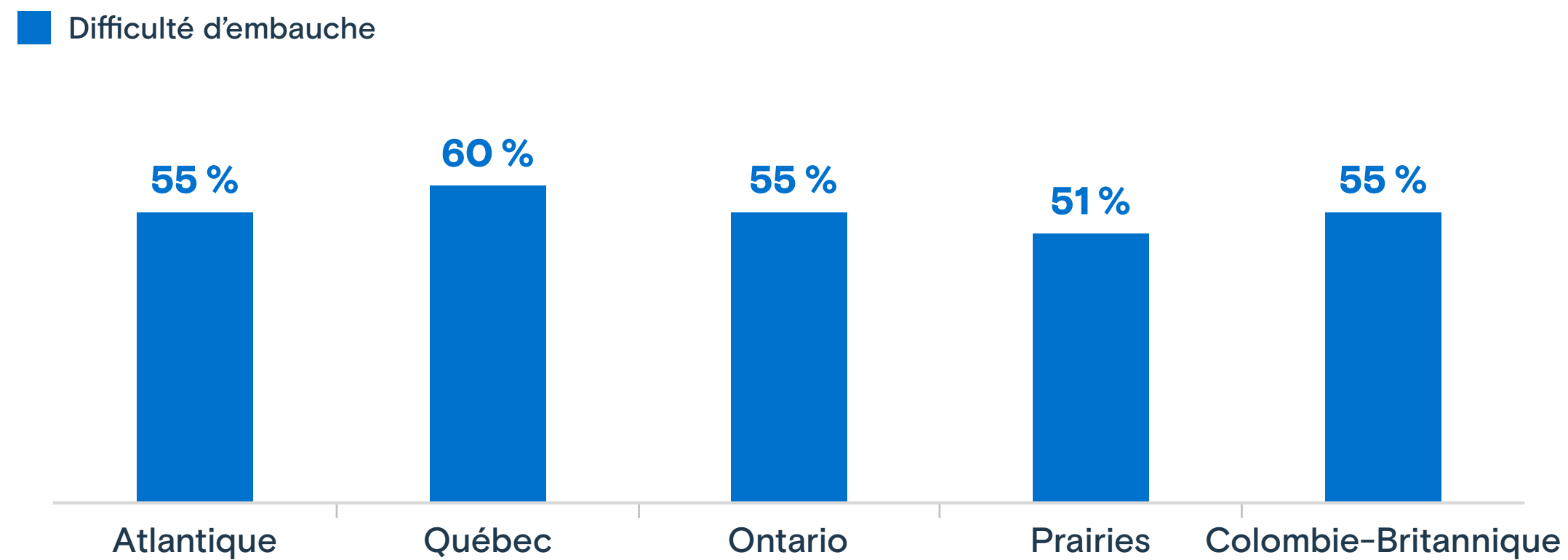


Source: Sondage sur la pénurie de main-d'œuvre, BDC, mai 2021.

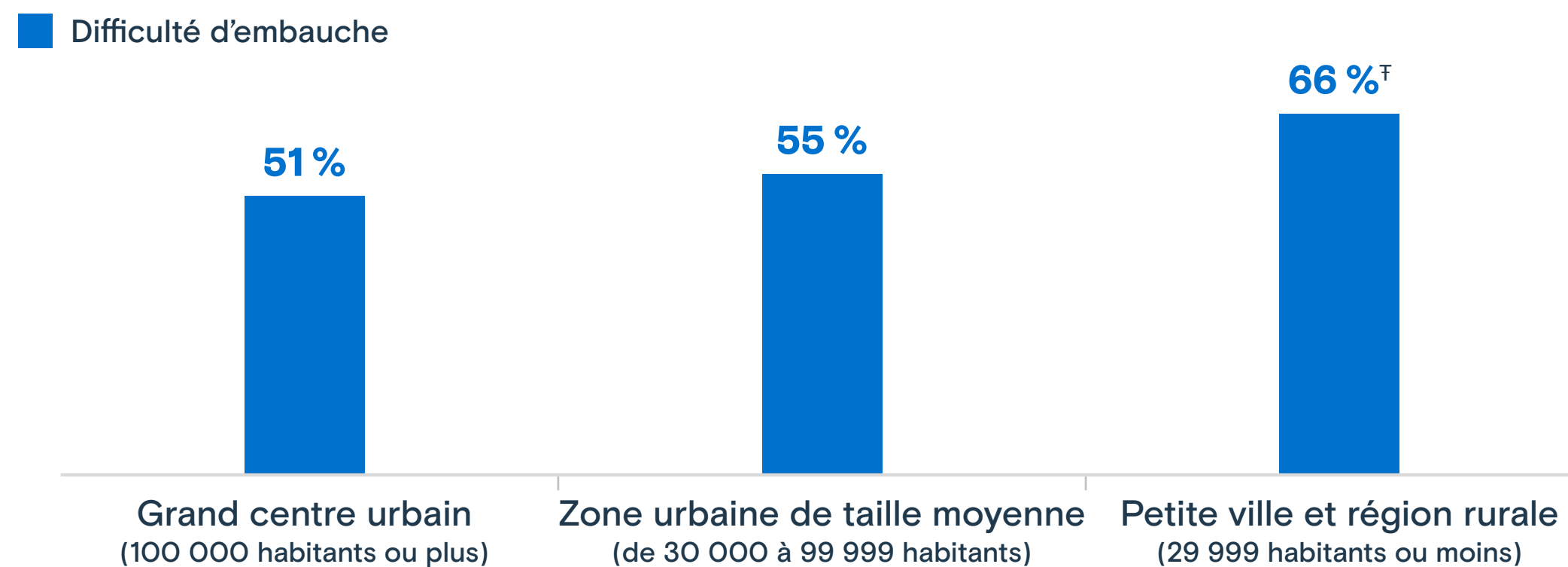
Base: Répondants ayant eu de la difficulté à embaucher des employés, à l'exception de ceux qui ont répondu «Je ne sais pas» (n = 560).

La difficulté d'embauche est la plus aiguë au Québec et pour les entreprises des régions rurales

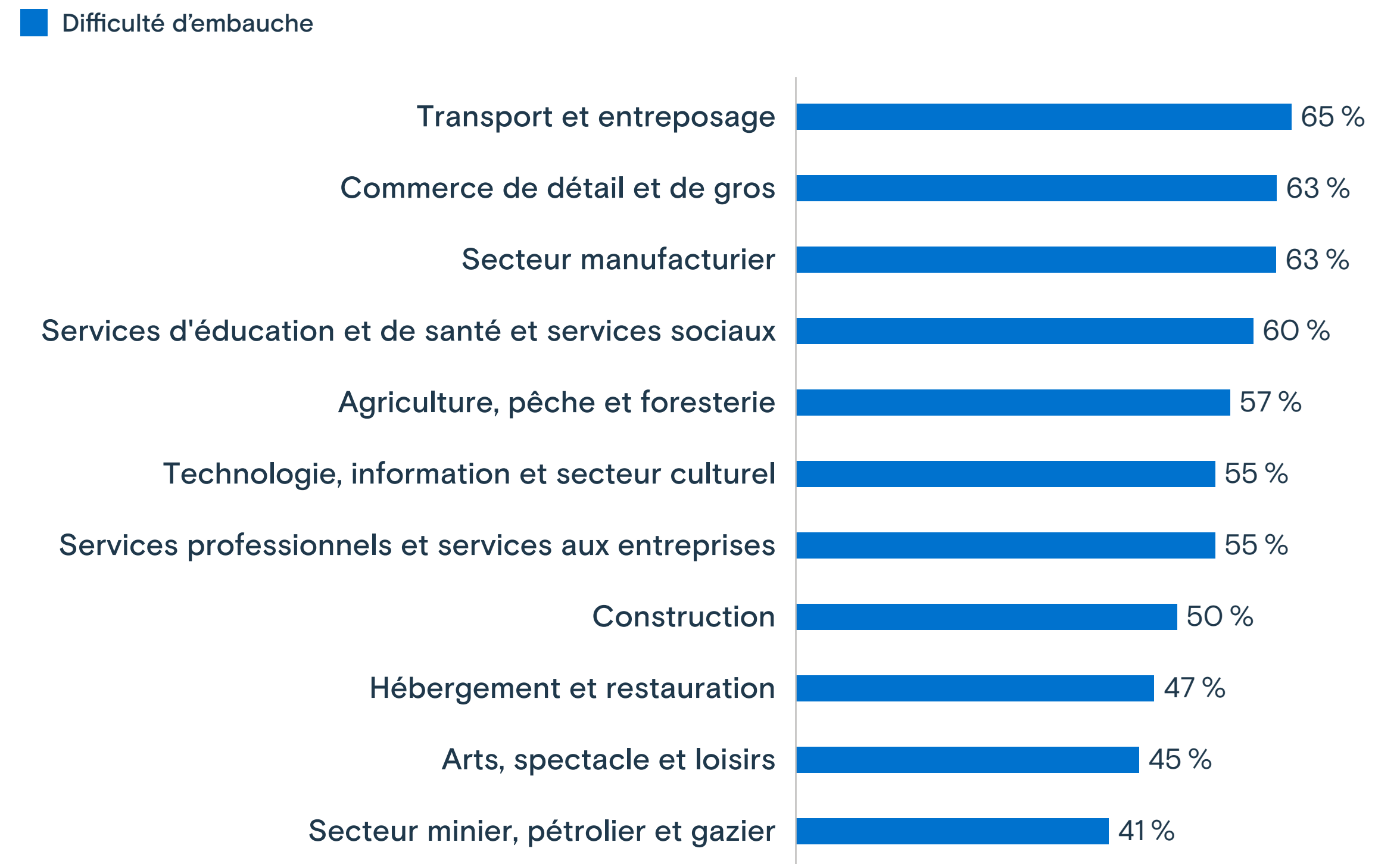
Graphique 2: Difficulté d'embauche par région



Graphique 3: Difficulté d'embauche selon la taille de la ville



Graphique 4: Difficulté d'embauche par secteur



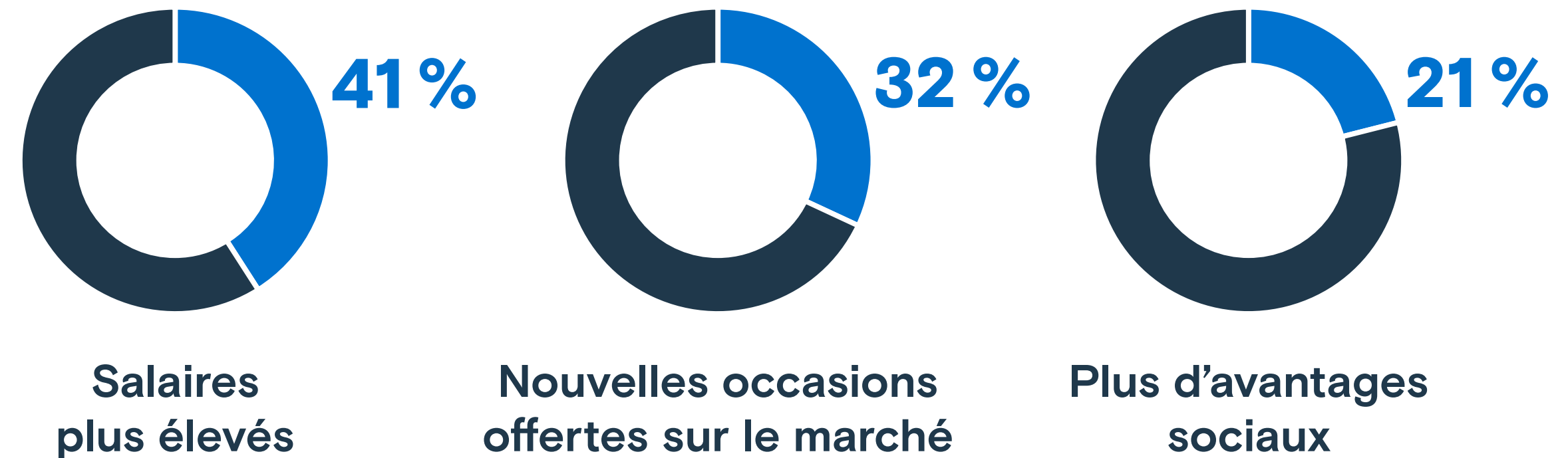
Remarque: [†] Indique les résultats présentant une différence importante avec ceux des autres régions, avec un niveau de confiance de 95%.
 Source: Sondage sur la pénurie de main-d'œuvre, BDC, mai 2021. Base: Tous les répondants qui ont répondu, à l'exception de ceux qui ont répondu « Je ne sais pas » (n = 560).

La recherche de meilleurs salaires et avantages sociaux entraîne des difficultés de fidélisation

L'augmentation du nombre d'offres d'emploi fait en sorte que les travailleurs ont plus de possibilités, ce qui met de la pression sur les employeurs pour qu'ils offrent des salaires et des avantages sociaux concurrentiels pour conserver leurs employés.

Nous avons également sondé les employés pour comprendre leur point de vue. Nous avons constaté que le désir d'obtenir un **salaire plus élevé** est de loin la principale raison pour laquelle les travailleurs veulent changer d'emploi au cours de la prochaine année, suivi par le désir d' **obtenir plus d'avantages sociaux** .

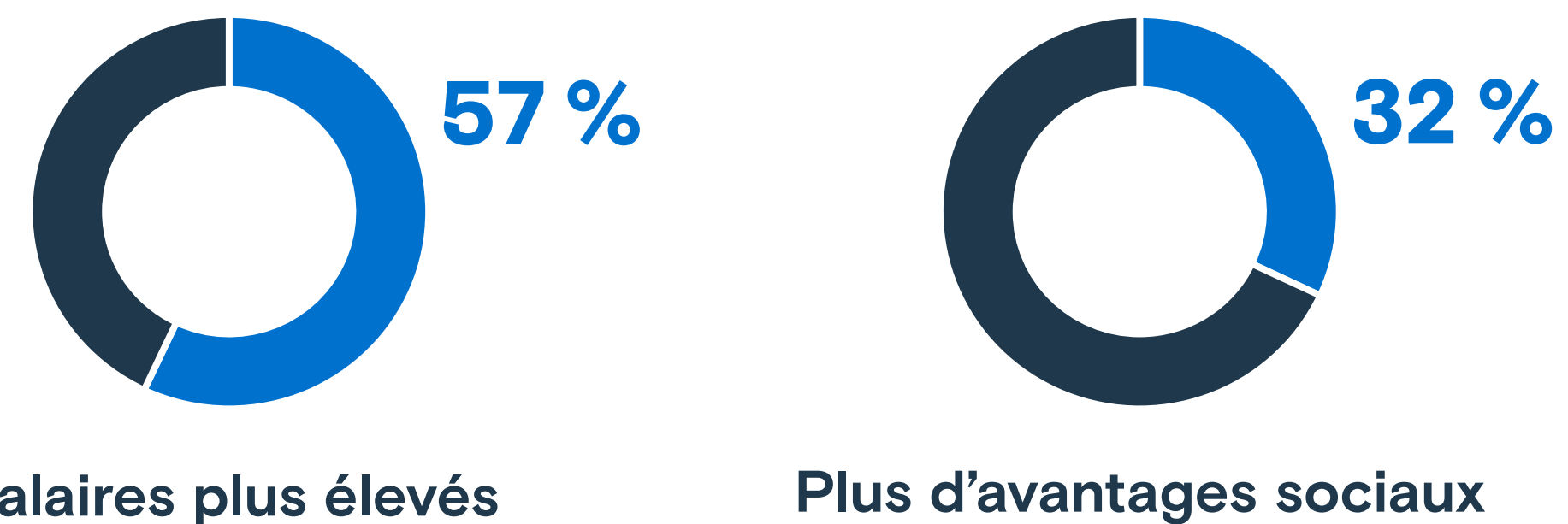
Graphique 5: Pourquoi les employés veulent quitter leur emploi, selon les employeurs



Source: Sondage sur la pénurie de main-d'œuvre, BDC, mai 2021.

Base: Répondants qui ont eu de la difficulté à fidéliser leurs employés, à l'exception de ceux qui ont répondu «Je ne sais pas» (n = 312).

Graphique 6: Pourquoi les employés veulent quitter leur emploi, selon les employés

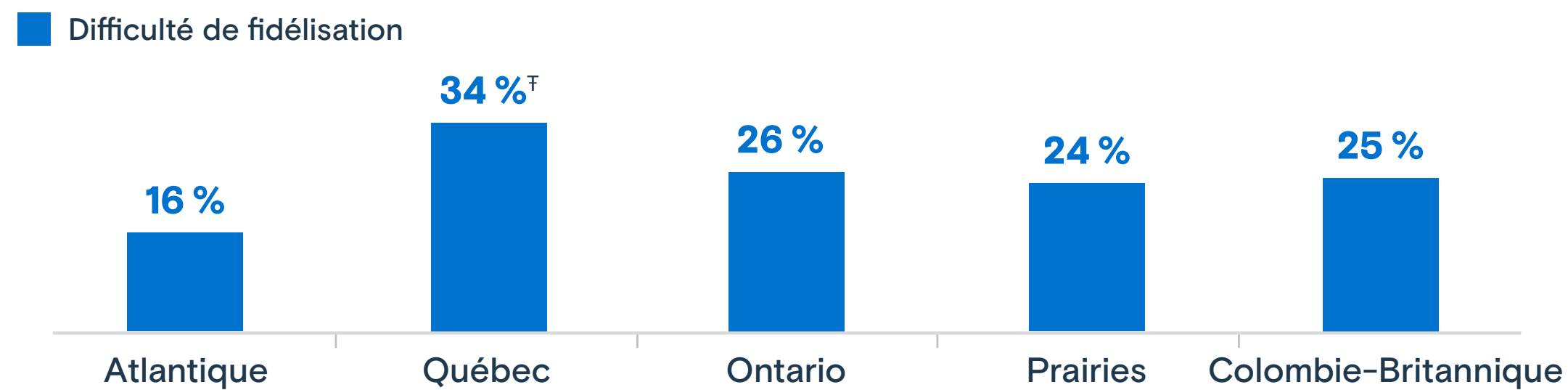


Source: BDC, Sondage sur les conditions du marché du travail, juin 2021.

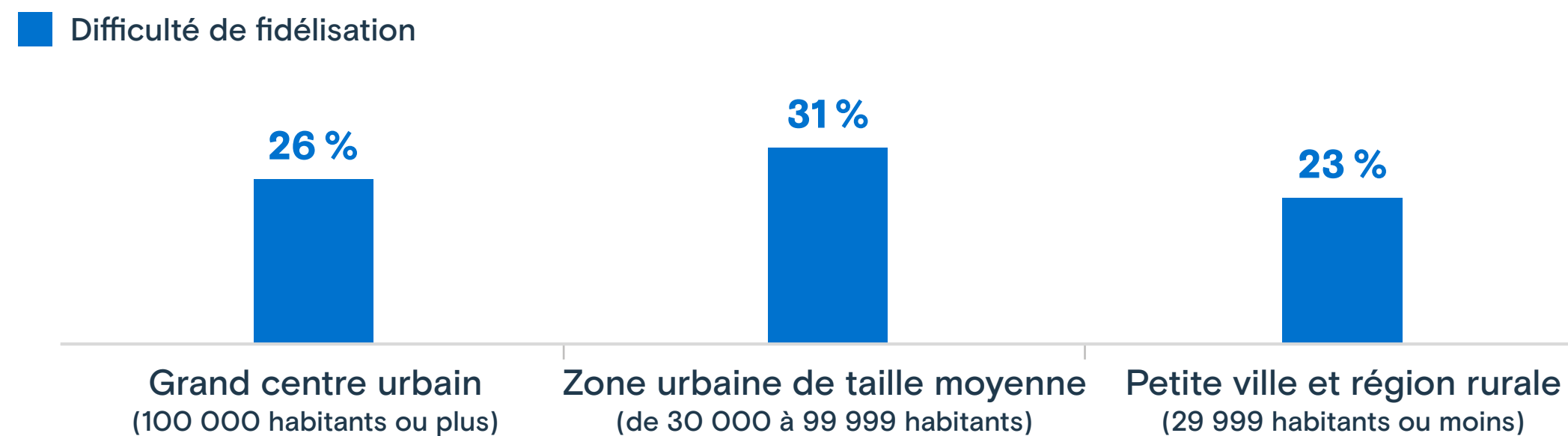
Base: Répondants qui souhaitent quitter leur emploi au cours de l'année prochaine (n = 339).

La difficulté de fidélisation* est la plus aiguë au Québec et dans le secteur des arts, du spectacle et des loisirs

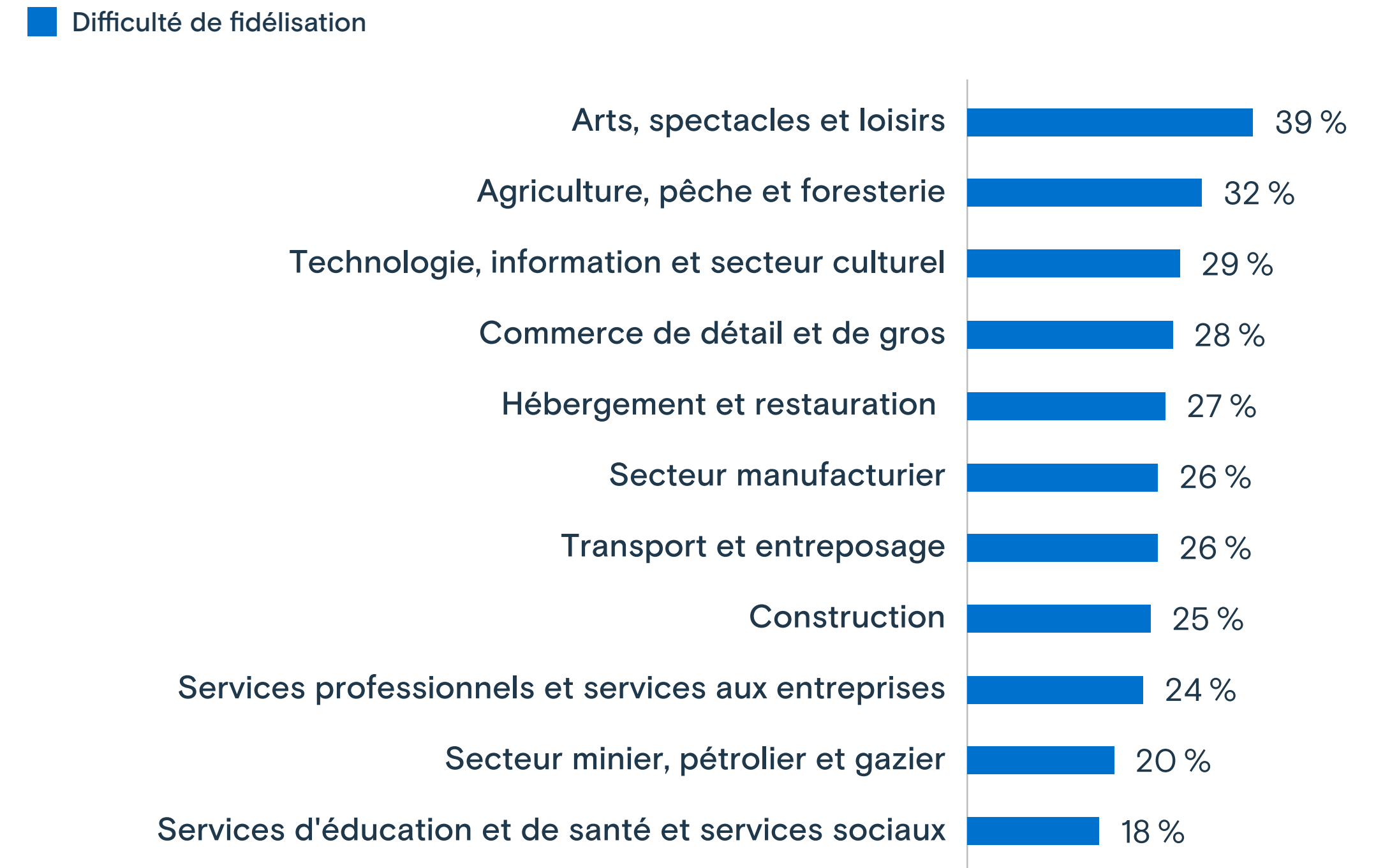
Graphique 7: Difficulté de fidélisation par région



Graphique 8: Difficulté de fidélisation, selon la taille de la ville



Graphique 9: Difficulté de fidélisation, par secteur



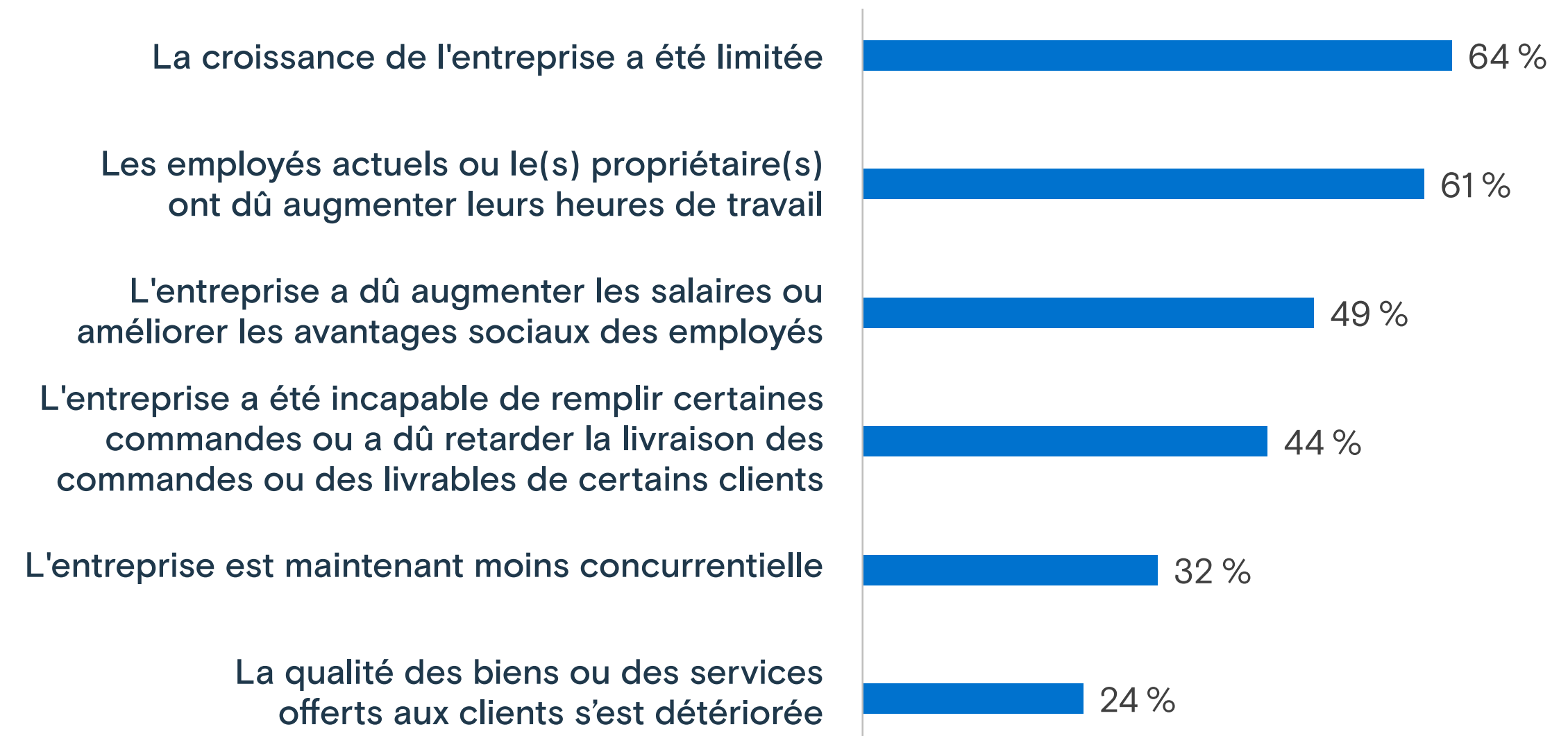
Remarque: [†] Indique les résultats présentant une différence importante avec ceux des autres régions, avec un niveau de confiance de 95 %.
 Source: Sondage sur la pénurie de main-d'œuvre, BDC, mai 2021. Base: Tous les répondants qui ont répondu, à l'exception de ceux qui ont répondu « Je ne sais pas » (n = 312).

*Voir la définition de "fidélisation" à la page 5.

Près de deux entreprises sur trois ont perdu des occasions d'affaires

Les entreprises qui souffrent de pénuries de main-d'œuvre ratent de nouvelles occasions d'affaires et de croissance potentielle, car elles sont forcées de refuser ou de reporter des ventes ou encore de remettre des projets. De plus, dans tous les secteurs, les employés et les propriétaires doivent assumer une charge de travail beaucoup plus importante.

Graphique 10: Répercussions de la pénurie de main-d'œuvre sur les entreprises



Source: Sondage sur la pénurie de main-d'œuvre, BDC, mai 2021.

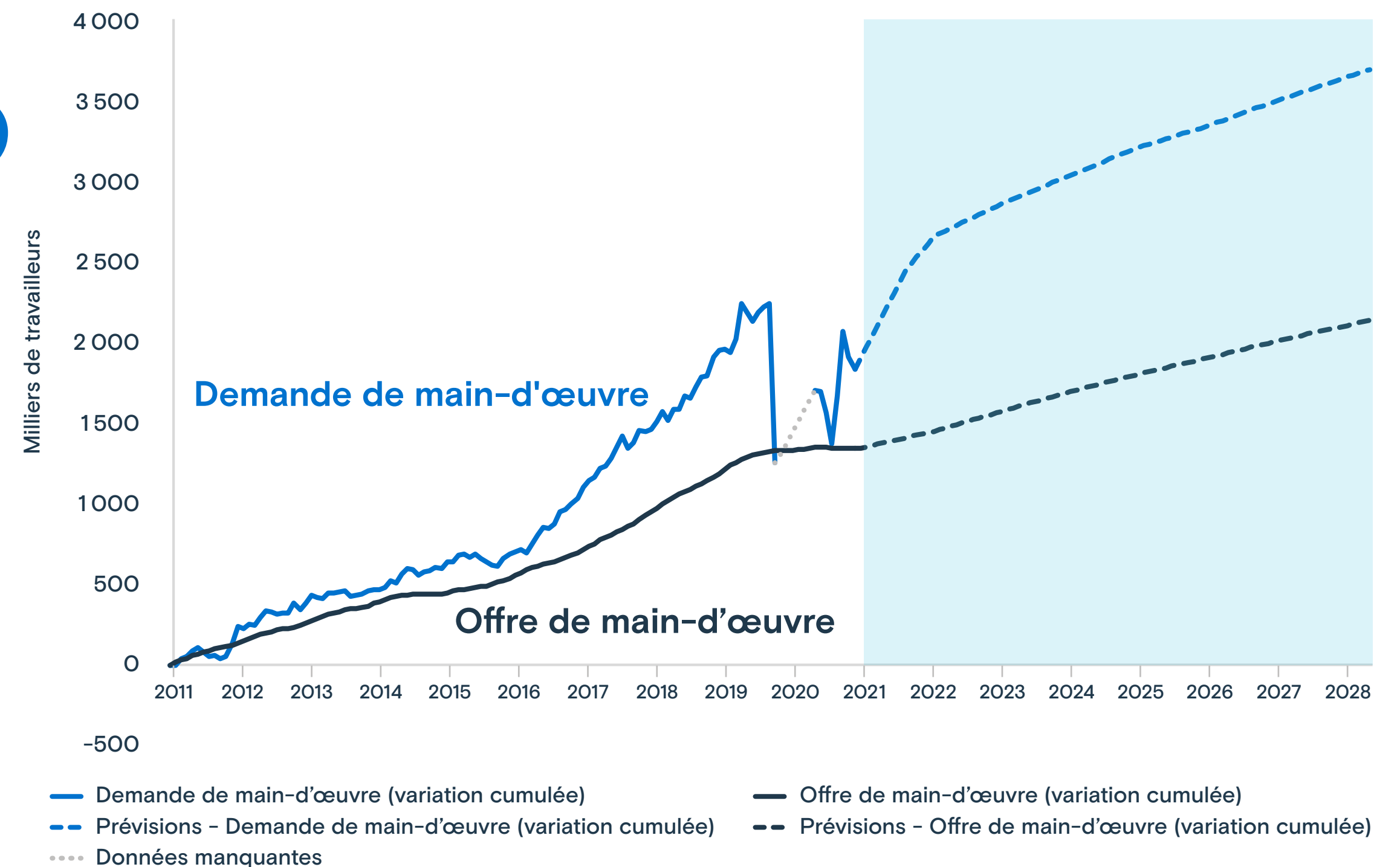
Base: Répondants ayant eu de la difficulté à embaucher ou à fidéliser des employés, à l'exception de ceux ayant répondu « Je ne sais pas » (n = 632).

Quelle est la cause de la pénurie de main-d'œuvre ?

La pénurie de main-d'œuvre au Canada constitue un défi depuis 10 ans, mais la pandémie l'a aggravée. Il est important de faire la distinction entre les deux aspects de la situation:

- Les déséquilibres structurels de court terme causés par la pandémie, qui a touché les secteurs différemment
- Le vieillissement de la population et le déclin de sa participation au marché du travail, qui persisteront au moins pour la prochaine décennie

Graphique 11: Variation cumulée de l'offre et de la demande de main-d'œuvre depuis avril 2011



*Remarque: La demande de main-d'œuvre correspond au nombre total des travailleurs en emploi et des postes vacants.

L'offre de main-d'œuvre correspond à la population active totale âgée de 15 à 65 ans.

Sources: Enquête sur la population active et Enquête sur les postes vacants et les salaires de Statistique Canada; Système de projection des professions au Canada (SPPC) d'Emploi et Développement social Canada (projections de 2019 à 2028); calculs de BDC.

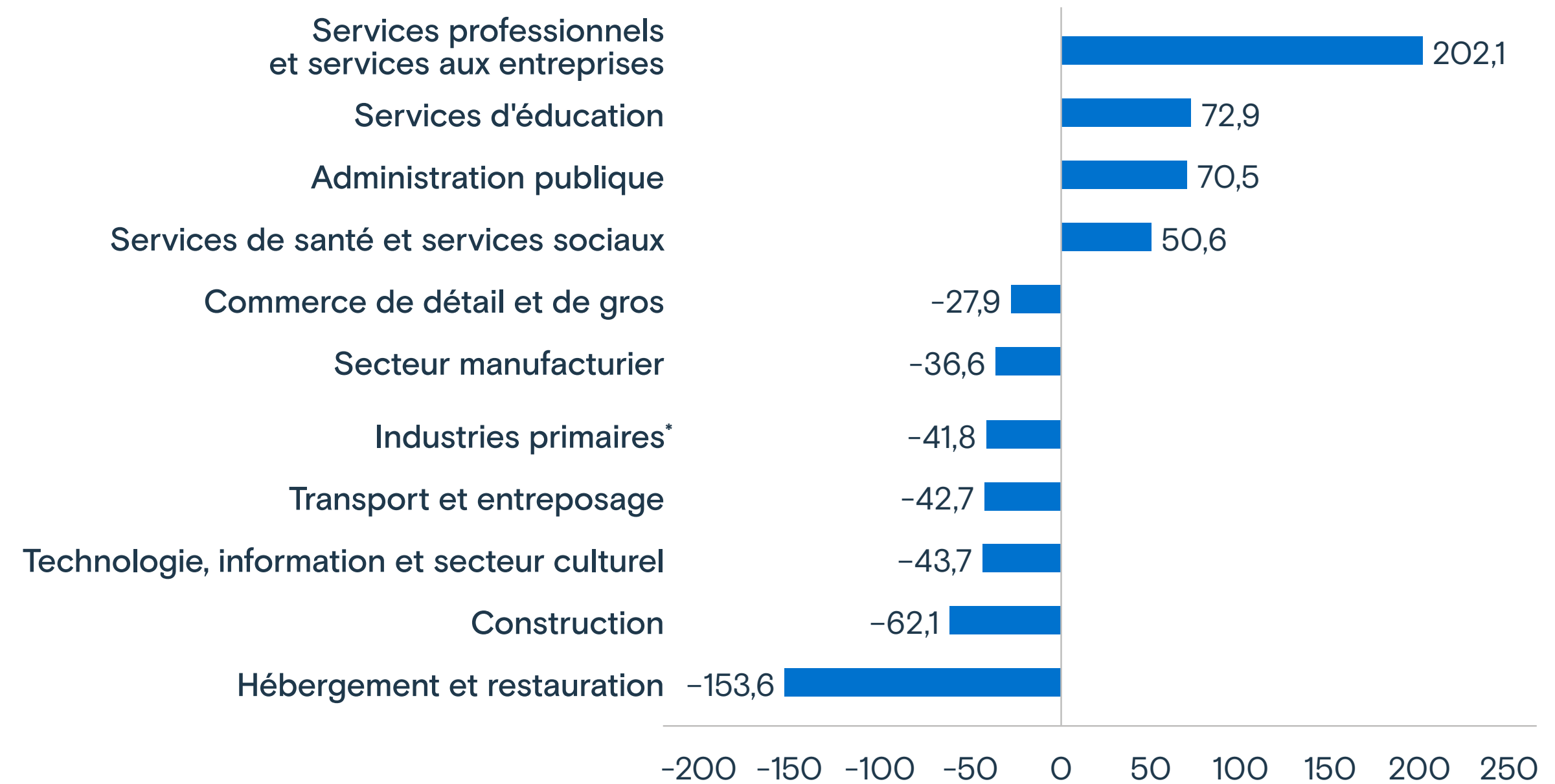
Le déséquilibre sectoriel va persister à court terme

Le taux de chômage est passé de 6 % en février 2020 à 14 % en mai 2020. Alors que certains secteurs ont connu des pertes d'emplois importantes, d'autres en ont gagné au point où le nombre d'emplois est encore plus élevé qu'avant la crise.

La pandémie a permis aux travailleurs qui ont perdu leur emploi de chercher un emploi (ou, dans certains cas, les a contraints à le faire) dans de nouveaux secteurs, de sorte que la mobilité entre les secteurs a considérablement augmenté.

De plus, de nombreux travailleurs mis à pied provisoirement dans les secteurs les plus touchés par la pandémie sont en attente d'un rappel. Jusqu'à ce que ces asymétries diminuent et que la reprise soit complète, l'économie demeurera dans un état inhabituel.

Graphique 12: Variation de l'emploi entre février 2020 et août 2021 (en milliers)



Sources: Statistique Canada, Enquête sur la population active; calculs de BDC.

*L'agriculture, la pêche et la foresterie, ainsi que le secteur minier, pétrolier et gazier entrent dans la catégorie des industries primaires.

20 % des travailleurs ayant perdu leur emploi pendant la pandémie ont changé de domaine d'emploi*

Source: Sondage sur les conditions du marché du travail, BDC, juin 2021. Base: Tous les répondants qui ont donné une réponse (n = 2 998).

*Entre mars 2020 et juin 2021

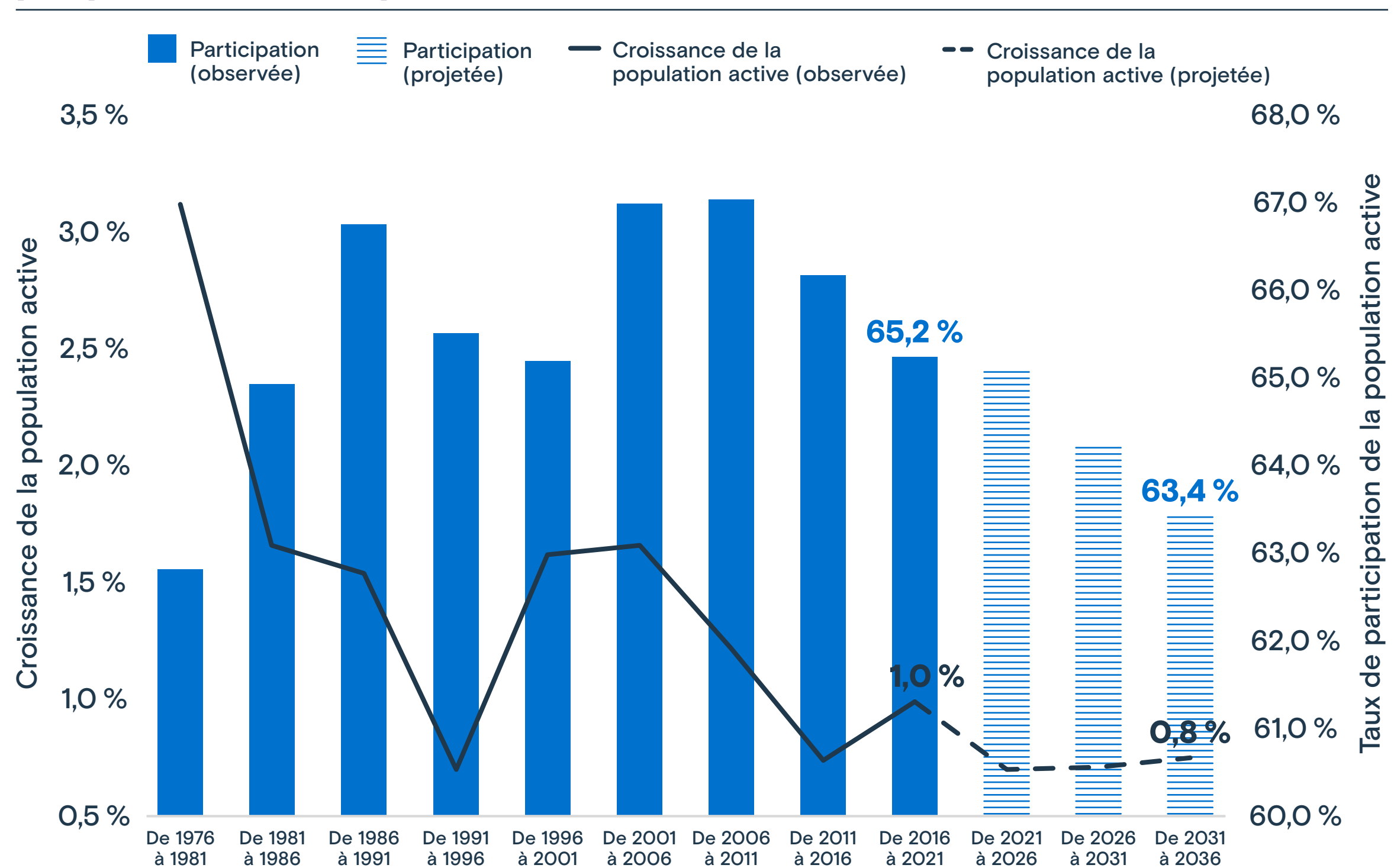
La croissance de la population active ralentit

Le vieillissement de la population continuera d'exercer une pression à la baisse sur la croissance de la population active et la participation au marché du travail. Quatre raisons expliquent cette tendance à long terme.

- ① La population active vieillit et les baby-boomers sont si nombreux à quitter le marché du travail que les entrants ne peuvent les remplacer tous.
- ② On s'attend à ce qu'il y ait un nombre élevé de départs à la retraite au moins jusqu'en 2026.
- ③ Les jeunes prennent beaucoup plus de temps à terminer leurs études et entamer leur carrière.
- ④ L'immigration aide à compenser les départs, mais elle ne suffit pas à soutenir la croissance de la population active.

Les projections montrent que la croissance de la population active continuera de ralentir pendant des années. Compte tenu de la tendance à la baisse, les entrepreneurs doivent trouver des solutions pour soutenir leur croissance à long terme.

Graphique 13: Taux de participation et croissance de la population active, par périodes de cinq ans



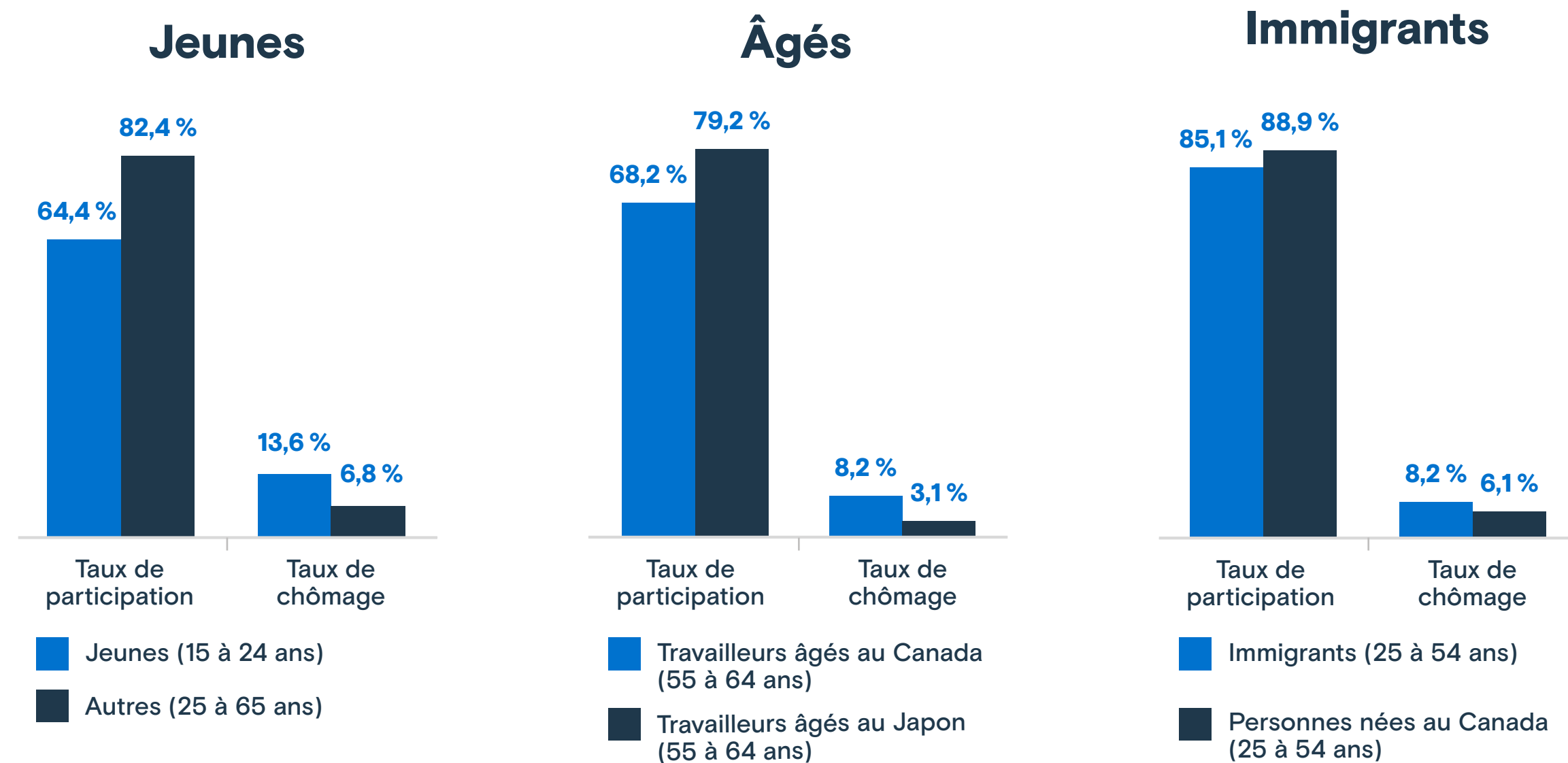
Remarque: Le scénario de base suppose que la croissance de la population active se poursuit à un taux stable de 0,7%, que le taux de fertilité demeure constant à 1,67 enfant par femme, que l'immigration se maintient à 8,3 immigrants pour 1 000 Canadiens et que le taux de participation des travailleurs âgés continue d'augmenter. Sources: Enquête sur la population active de Statistique Canada; projections démographiques de Statistique Canada; Système de projection des professions au Canada (SPPC) d'Emploi et Développement social Canada (projections de 2019 à 2028).

L'avenir repose sur une meilleure intégration des travailleurs issus de la diversité

Il y a d'importants groupes de personnes sous-utilisées qui pourraient se joindre à la population active ou être plus largement employés. On pourrait mieux intégrer les jeunes et les immigrants et leur offrir plus de possibilités. De plus, le Canada pourrait suivre l'exemple du Japon et faire en sorte que les travailleurs âgés restent actifs plus longtemps. Offrir de la flexibilité en milieu de travail et une retraite progressive encouragerait la participation des travailleurs âgés.

Les PME qui comprennent la valeur de la diversité augmenteront leur bassin de talents potentiels.

Graphique 14: Différences dans les taux de participation et de chômage des groupes sous-utilisés



L'exploitation de tout le potentiel de la diversité au Canada pourrait ajouter 2 millions de travailleurs

998 000
jeunes travailleurs potentiels

753 000
travailleurs âgés potentiels

246 000
travailleurs immigrants potentiels

Sources: Statistique Canada; Bureau des statistiques du Japon; calculs de BDC, juin 2021.
Note: Voir «Données et méthodologie» pour connaître la méthodologie de calcul des travailleurs supplémentaires potentiels.

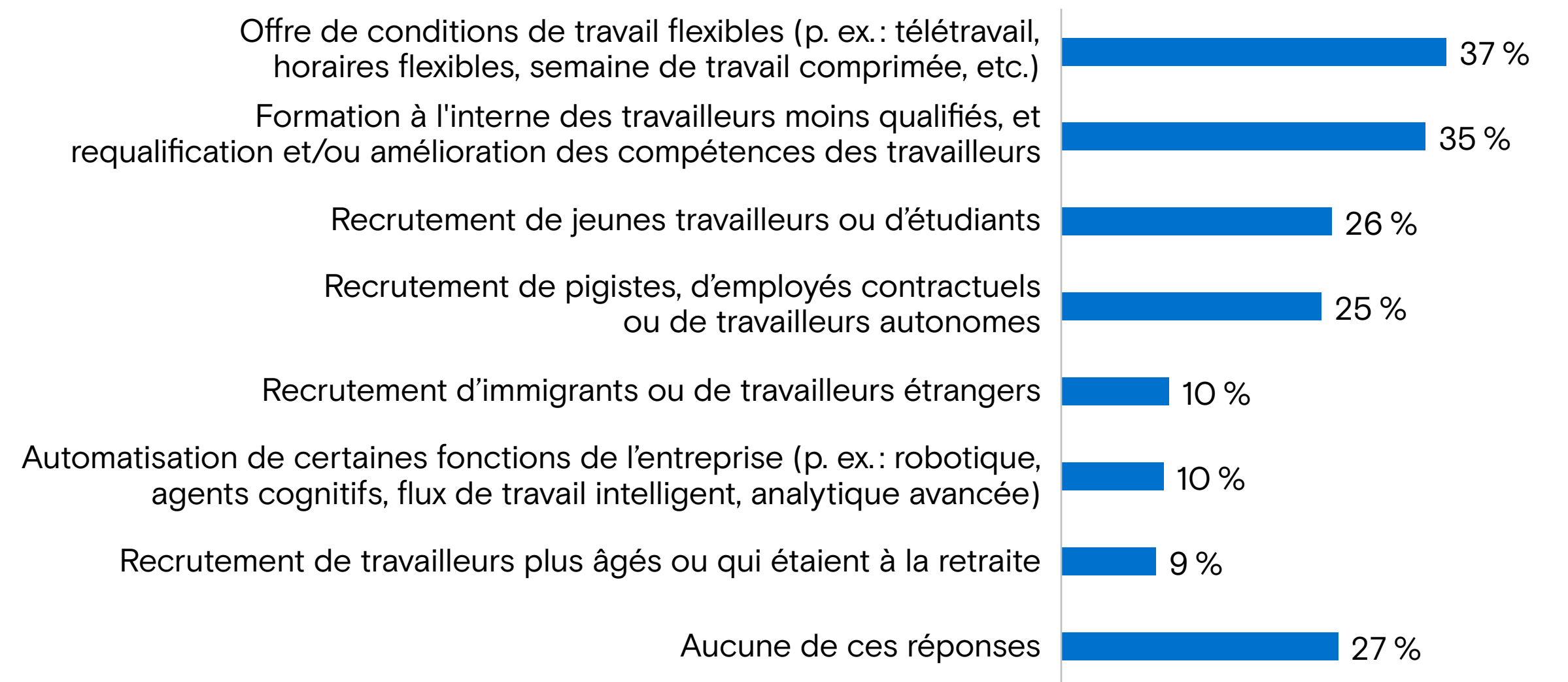
Solutions et conseils : ce qui fonctionne vraiment

Trois entrepreneurs sur quatre ont pris des mesures pour remédier à la pénurie de main-d'œuvre. Les deux solutions les plus courantes sont d'offrir plus de flexibilité et de former les travailleurs moins qualifiés à l'interne pour les aider à acquérir les compétences nécessaires.

Certaines questions demeurent toutefois :

- Ces solutions règlent-elles vraiment le problème de pénurie de main-d'œuvre?
- Les entrepreneurs investissent-ils leur énergie à bon escient?

Graphique 15: Ce que les entreprises ont fait au cours des 12 derniers



Source: Sondage sur la pénurie de main-d'œuvre, BDC, mai 2021. Base: Tous les répondants qui ont donné une réponse (n = 1 249).



BDC a effectué une analyse statistique avancée afin de déterminer quelle est la solution la plus efficace aux problèmes d'embauche et de fidélisation. Nous avons constaté que la solution la plus adéquate dépend de la difficulté.

Difficultés d'embauche:

- **Adopter de nouvelles technologies et l'automatisation**
- **Utiliser un processus d'embauche officiel**

Difficultés de fidélisation:

- **Offrir un programme de rémunération global**

Des données concrètes étayent les résultats

Ces résultats tiennent-ils, peu importe le secteur, la région et la taille de l'entreprise ?

Nous avons testé chaque pratique commerciale pour déterminer lesquelles avaient une réelle incidence sur la facilité d'embauche et de fidélisation des travailleurs, ainsi que sur la croissance de l'entreprise. Pour ce faire, nous avons utilisé la régression logistique¹ pour mesurer de quelle façon chaque pratique mise en œuvre par une entreprise augmentait ses chances d'atteindre le résultat souhaité par rapport à des entreprises semblables n'ayant pas mis en œuvre cette pratique, en tenant compte de toutes les autres variables pouvant avoir une incidence².

Cette technique d'analyse statistique avancée nous a permis d'obtenir les résultats suivants. Ils étaient vrais, peu importe les autres solutions mises en œuvre et les caractéristiques de l'entreprise (voir le tableau 1 pour plus de détails).

- Les entreprises qui ont automatisé certaines de leurs fonctions³ sont **2 fois** plus susceptibles de trouver qu'il est facile d'embaucher des travailleurs et **1,9 fois** plus susceptibles de voir leurs ventes dépasser la moyenne de leur secteur d'activité que les entreprises qui ne l'ont pas fait.
- Les entreprises qui ont mis en place un processus d'embauche officiel sont **1,4 fois** plus susceptibles de trouver qu'il est facile d'embaucher des travailleurs que celles qui ne l'ont pas fait.
- Les entreprises qui offrent des salaires et des avantages sociaux concurrentiels sont **1,4 fois** plus susceptibles de trouver qu'il est facile de conserver leurs travailleurs et **1,7 fois** plus susceptibles de connaître une croissance des ventes supérieure à la moyenne du secteur que celles qui ne le font pas.

Certains autres résultats présentent des observations intéressantes, mais sont moins fiables, car le niveau de confiance est inférieur à 95 %⁴.

- Les entreprises qui offrent des modalités de travail flexibles pourraient être **1,4 fois** plus susceptibles de trouver facile de conserver leurs travailleurs que celles qui ne le font pas.
- Les entreprises qui offrent du mentorat pourraient être **1,3 fois** plus susceptibles de trouver qu'il est facile de conserver leurs travailleurs que celles qui ne le font pas.

1. Voir la section « Données et méthodologie » pour connaître la méthodologie utilisée pour effectuer l'analyse de régression.

2. Les variables de contrôle comprenaient les ventes annuelles, le nombre d'employés, la province/région, le secteur d'activité, le nombre d'années depuis le lancement et la taille de la ville, ainsi que le sexe, l'âge et la diversité des propriétaires.

3. « Automatisé certaines de leurs fonctions » signifie qu'au moins une fonction ou une unité d'affaires de l'entreprise comporte des processus entièrement automatisés.

4. Interpréter avec prudence: Les résultats associés à un niveau de confiance inférieur à 95 % sont moins fiables et devraient être interprétés avec prudence.

Tableau 1: Amélioration des chances d'obtenir le résultat visé (ratio de probabilité⁵) selon les pratiques commerciales mises en œuvre

Pratique commerciale	Ratio de probabilité		
	Facilité d'embauche	Facilité de fidélisation	Croissance
Automatisation de certaines fonctions de l'entreprise ⁶	2,04****	1,32	1,89***
Processus d'embauche officiel	1,44**	1,17	1,31
Rémunération et avantages sociaux concurrentiels	1,17	1,42**	1,72***
Modalités de travail flexibles	1,06	1,37*	0,77
Mentorat auprès des employés moins expérimentés	0,9	1,26 ^A	1,04

**** Significatif, avec un niveau de confiance de 99,9%.

*** Significatif, avec un niveau de confiance de 99%.

** Significatif, avec un niveau de confiance de 95%.

* Significatif, avec un niveau de confiance de 90%⁷.

^A Significatif, avec un niveau de confiance de 84%⁸.

Source: Modèle économétrique de BDC fondé sur le Sondage de BDC sur la pénurie de main-d'œuvre, mai 2021. Base: Tous les répondants qui ont donné une réponse (n = 1 251).

5. Voir la section «Données et méthodologie» pour obtenir la définition de «ratio de probabilité».

6. «Automatisation de certaines fonctions» signifie qu'au moins une fonction ou une unité d'affaires de l'entreprise comporte des processus entièrement automatisés.

7. Interpréter avec prudence: Les résultats associés à un niveau de confiance inférieur à 95% sont moins fiables et devraient être interprétés avec prudence.

8. Interpréter avec prudence: Les résultats associés à un niveau de confiance inférieur à 95% sont moins fiables et devraient être interprétés avec prudence.

Comprendre le ratio de probabilité

Dans le présent contexte, le ratio de probabilité indique à quel point le fait d'appliquer une pratique commerciale donnée augmente les chances d'obtenir un résultat donné par rapport à une entreprise qui ne le fait pas.

Exemple:

Une entreprise qui a un processus d'embauche officiel est **1,44 fois plus susceptible de trouver qu'il est facile d'embaucher des travailleurs** qu'une entreprise qui n'en a pas. Nous pouvons donc affirmer qu'une entreprise qui utilise un processus d'embauche officiel est **44% plus susceptible de trouver qu'il est plus facile d'embaucher des travailleurs.**

Difficultés d'embauche

Adopter de nouvelles technologies et l'automatisation

Qu'est-ce que l'automatisation ?

L'automatisation consiste à adopter des technologies permettant d'effectuer des tâches répétitives et facilement reproductibles avec un apport humain réduit, ce qui libère les travailleurs pour des tâches à plus grande valeur ajoutée.

Quelques exemples de nouvelles technologies et d'automatisation:

- campagnes de marketing par courriel automatisées
- assistants virtuels et messages textes automatisés
- terminaux de commande à écran tactile
- caisses libre-service
- chefs et personnel hôtelier robotisés

Incidence sur les pénuries de main-d'œuvre

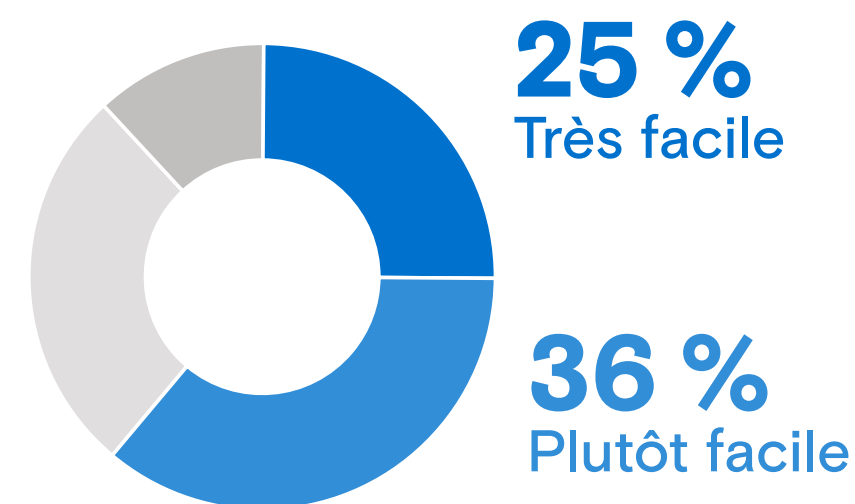
La crainte que la technologie et l'automatisation puissent remplacer les travailleurs et engendrer un chômage massif n'est pas nouvelle. Toutefois, au cours des prochaines décennies, les pénuries de main-d'œuvre persistantes risquent de constituer un plus grand problème que le chômage massif. De plus, l'amélioration de la productivité grâce aux nouvelles technologies et à l'automatisation profite aux employés en les libérant pour leur permettre d'accomplir des tâches plus intéressantes. À mesure que la production par heure travaillée augmente, la marge bénéficiaire de l'entreprise et sa capacité d'augmenter les salaires augmentent également.

Les entrepreneurs qui investissent dans les nouvelles technologies trouvent l'embauche deux fois plus facile

Graphique 16: Difficulté d'embauche dans le contexte actuel

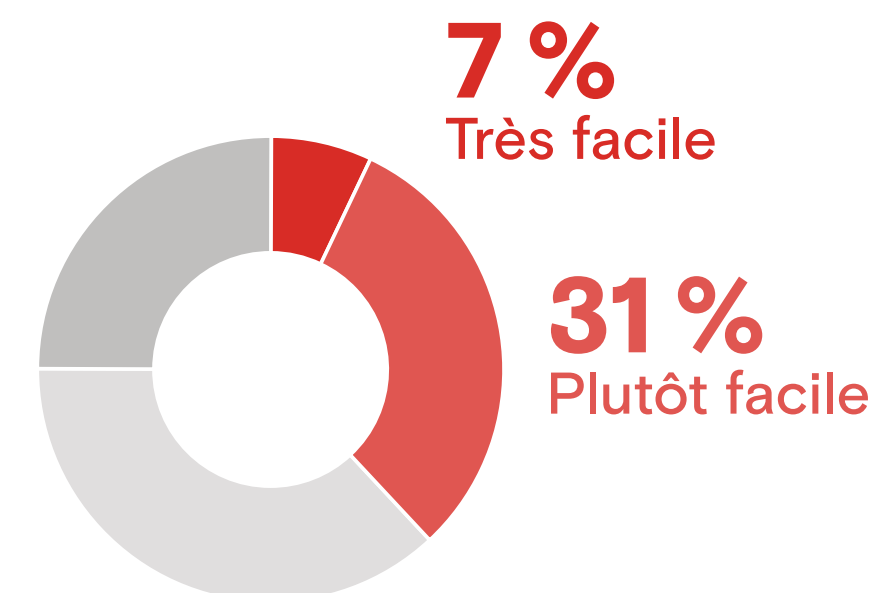
61 %

des entreprises **qui ont adopté** de nouvelles technologies et l'automatisation trouvent qu'il est très facile ou plutôt facile d'embaucher de nouveaux employés



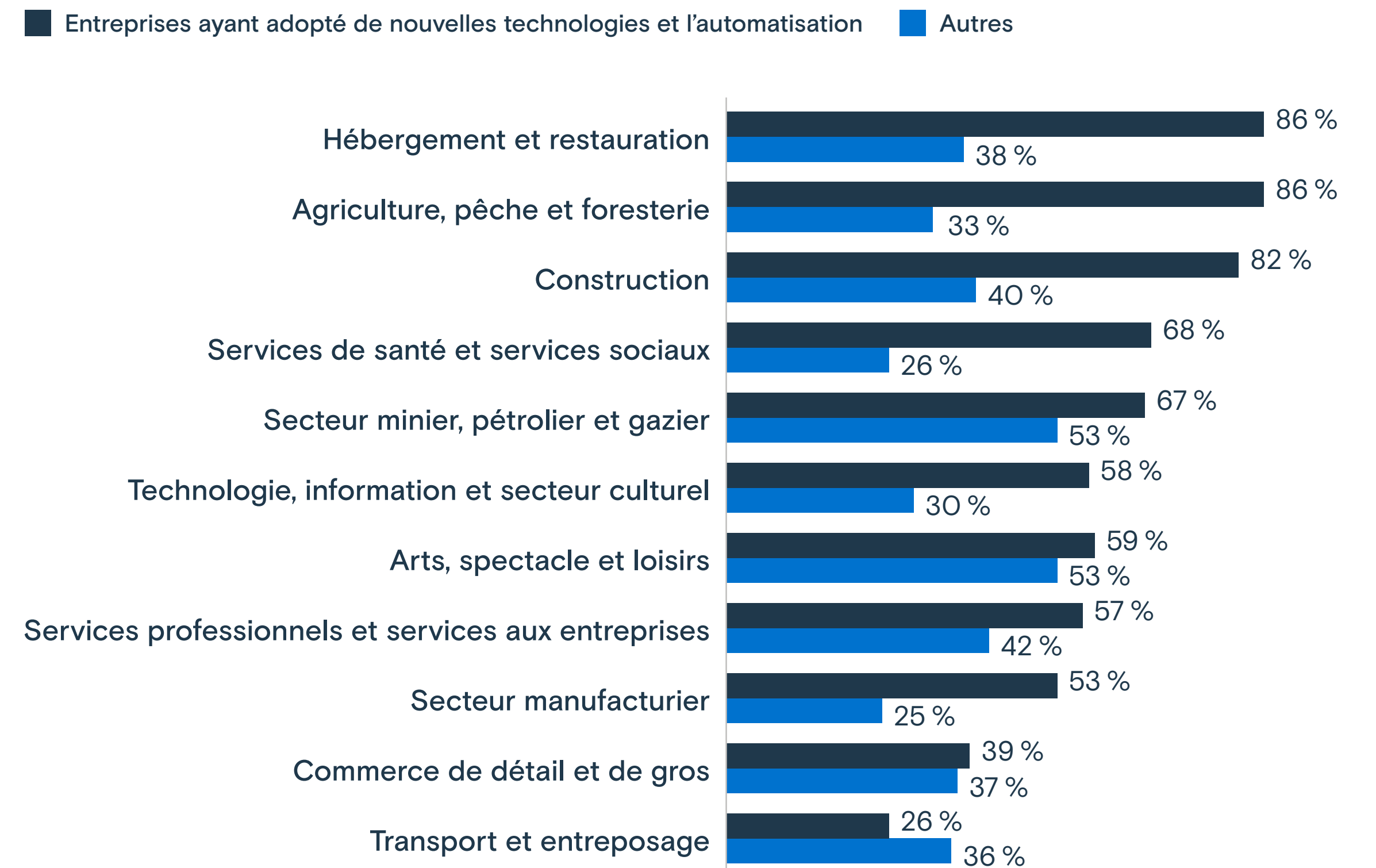
38 %

des entreprises **qui n'ont pas adopté** de nouvelles technologies et l'automatisation trouvent qu'il est très facile ou plutôt facile d'embaucher de nouveaux employés



Source: Sondage sur la pénurie de main-d'œuvre, BDC, mai 2021. Base: Tous les répondants qui ont donné une réponse (n = 1 053).

Graphique 17: Entreprises qui trouvent facile d'embaucher des travailleurs, selon qu'elles ont adopté ou non de nouvelles technologies et l'automatisation



Seule une PME sur quatre a entièrement automatisé une ou plusieurs fonctions d'entreprise

Bien que nos résultats indiquent que les nouvelles technologies et l'automatisation sont essentielles pour surmonter la pénurie de main-d'œuvre, peu d'entreprises sont automatisées.

Parmi les PME qui ont automatisé leurs processus, 43 % indiquent que l'investissement initial élevé constitue le plus grand défi. De nombreux propriétaires d'entreprises sont d'avis que ces solutions ne conviennent qu'aux grandes entreprises qui ont de gros budgets. Toutefois, grâce au développement des plateformes infonuagiques, de plus en plus de ces outils sont maintenant accessibles, même pour les plus petites entreprises.

Graphique 18: Les plus grands défis que doivent relever les entrepreneurs pour adopter les nouvelles technologies et l'automatisation



Source: Sondage sur la pénurie de main-d'œuvre, BDC, mai 2021. Base: Répondants ayant automatisé certaines fonctions au cours des 12 derniers mois (n = 145).

4 étapes pour commencer à automatiser votre entreprise

Un spécialiste de BDC explique comment acheter et mettre en place de nouvelles technologies de manière efficace.



Stéphane Chrusten,
conseiller d'affaires
principal à BDC
Services-conseils

① Analysez vos besoins

Observez d'abord votre processus de travail pour découvrir les sources de gaspillage, les problèmes récurrents ou les lacunes. Il s'agit de repérer les goulots d'étranglement, les efforts importants et répétitifs et les activités quotidiennes qui prennent le plus de temps. Parlez à votre personnel et schématisez vos principaux processus d'affaires. Avant de magasiner des solutions technologiques, assurez-vous d'avoir bien documenté vos besoins.

② Éliminez le gaspillage

Pouvez-vous résoudre certains des problèmes repérés à l'étape 1 sans recourir à de nouvelles technologies? Autrement dit, pouvez-vous éliminer le gaspillage? Il peut provenir de plusieurs sources: des stocks excédentaires, un mauvais aménagement de l'espace de travail ou de l'information insuffisante, par exemple. Très souvent, cela découle de processus non optimaux ou de l'exécution incorrecte de certaines tâches.

La technologie ne pourra pas tout résoudre. Elle ne peut qu'aider votre entreprise à mieux fonctionner et doit être associée à

des conditions optimales pour réellement stimuler la productivité. Un bon point de départ consiste à utiliser la technologie pour surveiller le gaspillage lui-même.

③ Évaluez les solutions possibles

À cette étape, faites vos recherches. Dressez une liste de différents fournisseurs et entreprises et évaluez leur capacité à répondre à vos besoins. Avant de vous engager dans un nouvel investissement en technologie, demandez-vous si vous utilisez toutes les fonctionnalités de vos outils actuels. Maximisez l'utilisation de vos ressources actuelles avant d'investir dans un nouveau système.

Quelle que soit la solution d'automatisation ou de robotique, les étapes sont les mêmes. Obtenez les conseils d'au moins trois intégrateurs avant de vous engager.

④ Utilisez vos ressources internes

En vous appuyant sur vos recherches, discutez de vos plans de changement avec les membres de votre équipe. Déterminez quels employés s'intéressent à la technologie et peuvent vous aider à l'intégrer. Le changement sera plus facile si vous encouragez votre équipe à y prendre part.

Étude de cas

L'automatisation pour compenser la pénurie de main-d'œuvre

Une machine pour accélérer la préparation des ordonnances complexes a amélioré de plus de 80% le temps de traitement chez Miracle Prescriptions

Arash Pourzare avait déjà de la difficulté à embaucher dans la pharmacie achalandée que lui et sa conjointe, Behnaz Alijani, possèdent à North Vancouver. Puis, la pandémie a frappé.

Miracle Prescriptions a perdu 80% de ses employés. Certains sont partis pour prendre soin des membres de leur famille, d'autres ont changé d'emploi ou de carrière. Il a été très difficile de les remplacer.

La pénurie de main-d'œuvre a été exacerbée par des employés malades ou qui devaient s'isoler.

Cela a eu pour effet d'augmenter la charge de travail et le stress pour Arash Pourzare et Behnaz Alijani, pharmacienne elle aussi. À eux deux, ils travaillaient souvent 180 heures par semaine tout en s'occupant de leurs deux enfants.

«La pénurie de main-d'œuvre est notre plus grand défi, dit M. Pourzare. C'est un énorme problème.»

La pénurie de main-d'œuvre frappe bon nombre de PME canadiennes, mais les entreprises du secteur des soins de santé sont confrontées à des difficultés particulières, et l'ont été encore plus pendant la pandémie. L'accélération de l'automatisation est une solution qui a servi de nombreuses entreprises.

C'est ce qu'a fait le couple. Avec la diminution du nombre d'employés, le couple a

investi dans de l'équipement d'automatisation pour accélérer la préparation des ordonnances complexes, un processus exigeant en main-d'œuvre.

Bon nombre de clients sont des personnes âgées dont certaines prennent cinq médicaments différents ou plus chaque jour. La nouvelle machine automatise le processus de création des plaquettes alvéolées. Ces plaquettes sont des bandes personnalisées qui aident les gens à se rappeler quel médicament prendre et à quel moment. Une seule plaquette peut contenir une semaine de médicaments.

La machine contient plus de 200 médicaments différents qu'elle utilise pour préparer les commandes reçues par voie électronique. Un pharmacien vérifie ensuite chaque plaquette pour s'assurer qu'aucune erreur n'a été faite.

« La pénurie de main-d'œuvre est notre plus grand défi, dit Arash Pourzare. C'est un énorme problème. »

La machine a amélioré de plus de 80 % le temps de traitement de ces plaquettes. De plus, elle commet environ 90 % moins d'erreurs qu'un être humain qui effectue la même tâche manuellement.

Et lorsqu'un employé ne peut pas venir travailler, Arash Pourzare ou sa conjointe ne sont pas forcés de le remplacer et de laisser de côté leurs propres tâches. Ils utilisent la machine davantage pour compenser l'absence de l'employé.

« Cette façon de faire nous a permis de réduire considérablement notre stress et de répondre à nos besoins en main-d'œuvre en toute sécurité », affirme M. Pourzare.



Arash Pourzare
Copropriétaire

Difficultés d'embauche

Utiliser un processus d'embauche officiel

Qu'est-ce qu'un processus d'embauche officiel?

Un processus d'embauche officiel désigne une procédure d'embauche entièrement structurée. L'entreprise détermine quels sont ses besoins en matière de recrutement, publie une offre d'emploi détaillée qui énumère les rôles et responsabilités pertinents, annonce le poste vacant et sélectionne le candidat qui se verra offrir le poste.

Voici les étapes d'un processus d'embauche officiel:

- ① **la planification:** déterminer quels sont les besoins organisationnels
- ② **le recrutement:** publier l'offre d'emploi et l'annoncer pour former un bassin de candidats
- ③ **la sélection:** présélectionner les candidats et les évaluer avant de faire une offre d'emploi

Incidence sur les pénuries de main-d'œuvre

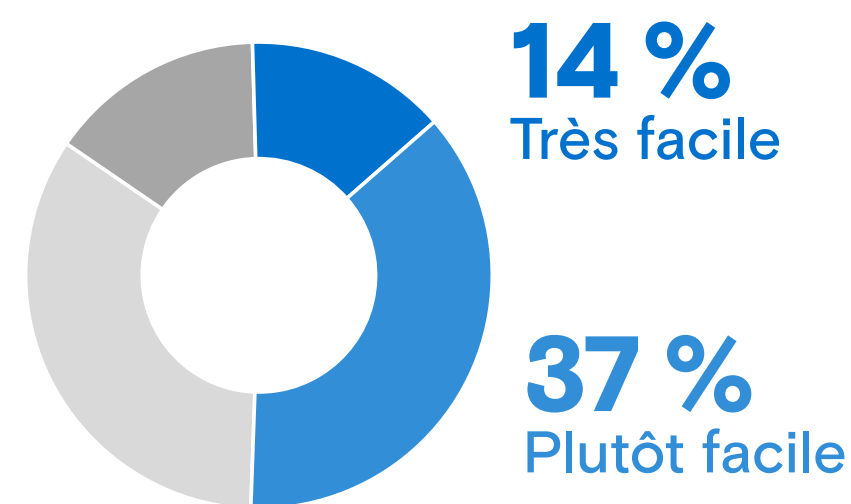
Un processus d'embauche officiel réduit le temps nécessaire au recrutement et à l'embauche d'employés. De plus, cela aide les entreprises à trouver des employés de grande qualité convenant bien aux postes à pourvoir, ce qui, en retour, augmente leur rendement et réduit les coûts liés au roulement.

Les entrepreneurs qui ont un processus d'embauche officiel sont plus susceptibles de trouver l'embauche facile

Graphique 19: Difficulté d'embauche dans le contexte actuel

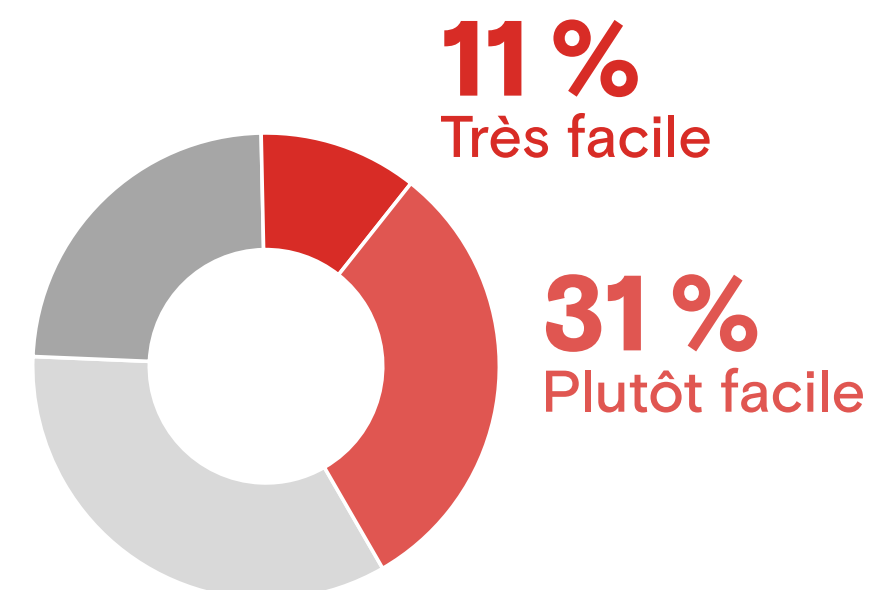
51%

des entreprises qui **ont adopté** un processus d'embauche officiel trouvent qu'il est très facile ou plutôt facile d'embaucher des travailleurs



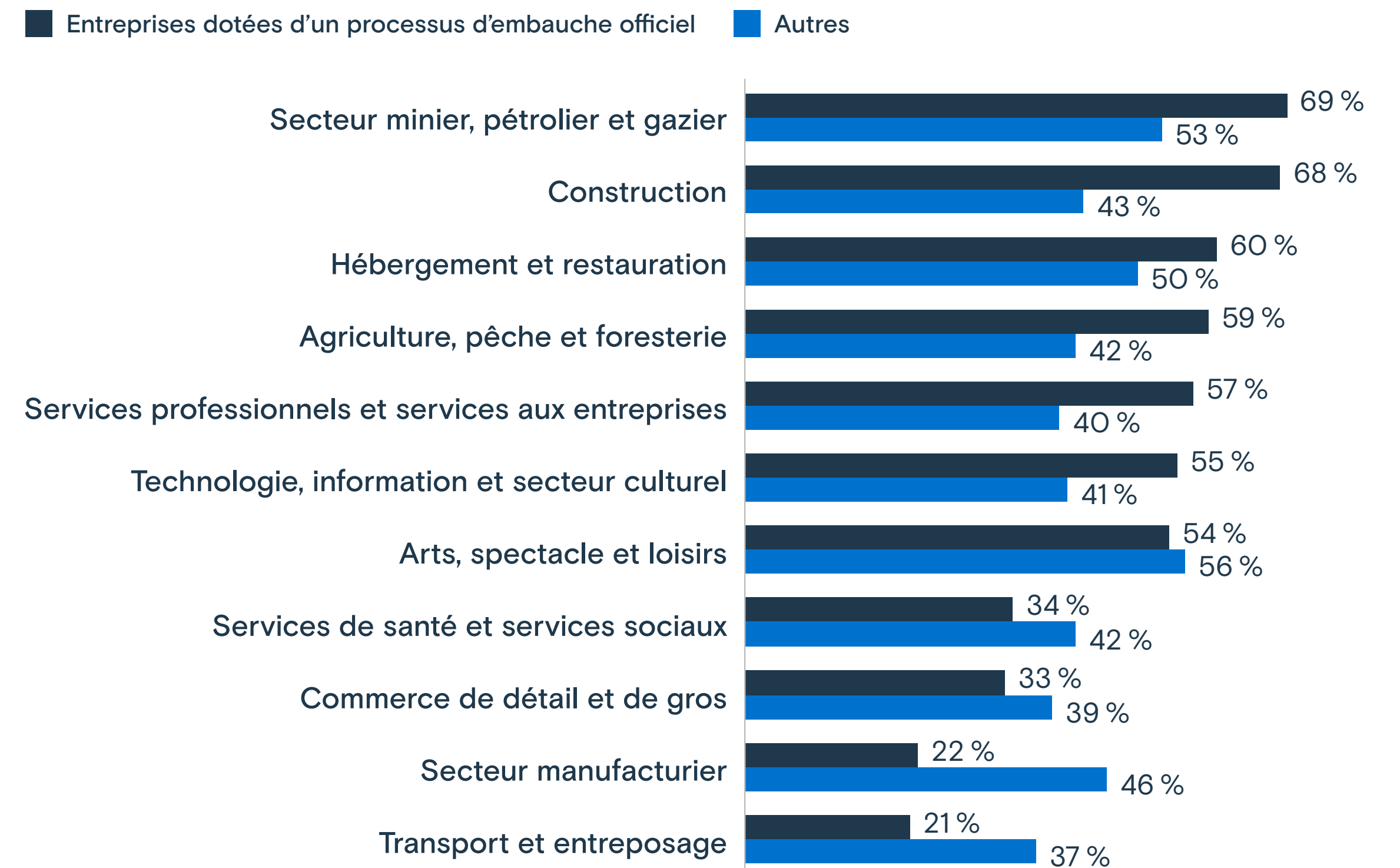
42%

des entreprises qui **n'ont pas adopté** de processus d'embauche officiel trouvent qu'il est très facile ou plutôt facile d'embaucher des travailleurs



Source: Sondage sur la pénurie de main-d'œuvre, BDC, mai 2021. Base: Tous les répondants qui ont donné une réponse (n = 1 053).

Graphique 20: Entreprises qui trouvent facile d'embaucher de nouveaux employés, selon qu'elles ont adopté ou non un processus d'embauche officiel



Mettez en place un processus d'embauche officiel

Les PME ont souvent plus de difficulté à embaucher. Elles ont des lacunes en matière de taille, de reconnaissance de la marque et de capacité, et comptent donc beaucoup sur des processus de recrutement informels. La plupart des PME n'ont pas les moyens d'embaucher du personnel spécialisé en ressources humaines (RH) ou n'ont pas les capacités et l'expertise nécessaires pour mettre en œuvre un service de RH.

Parmi les PME interrogées dans un sondage récent de BDC, 77% n'ont pas de processus d'embauche officiel et 63% n'ont pas de personnel de RH attitré à temps plein ou partiel.

Les entrepreneurs passent souvent beaucoup de temps à réfléchir à la croissance et aux stratégies, mais songent rarement aux RH. Toutefois, à mesure que la pénurie de main-d'œuvre se poursuit, les RH prennent de plus en plus d'importance. Il n'est pas étonnant que, sur les propriétaires d'entreprise interrogés, plus de deux sur cinq aient déclaré que leur intérêt pour les sujets liés aux RH avait augmenté au cours de la dernière année.

Source: Sondage sur les services-conseils en RH, BDC: Utilisation et intérêt des PME, mai 2021. Base: Tous les répondants qui ont donné une réponse (n = 526).

Conseil d'un spécialiste



Faites votre promotion auprès des employés potentiels

Le marketing ne sert pas qu'à trouver des clients. Vous pouvez aussi promouvoir votre entreprise pour trouver des employés potentiels. Cela peut être aussi simple que de tenir votre site Web à jour en y donnant une description claire de votre entreprise et vos coordonnées. Envisagez d'ajouter une section « carrières » comprenant vos offres d'emploi ouvertes et des descriptions de poste officielles. Inscrive exactement ce que vous recherchez ne vous prendra pas beaucoup de temps, et cela vous aidera à trouver la personne qui convient pour le poste.

Jacques Légaré, directeur, Stratégie d'affaires à BDC Services-conseils



A photograph of two men in a meeting. The man in the foreground is wearing a blue shirt and is looking at a whiteboard. The man in the background is wearing a light-colored shirt and glasses. The whiteboard has various handwritten notes and diagrams in blue and pink. The text 'Étude de cas' is overlaid on the left side of the image.

Étude de cas

Améliorer le processus d'embauche pour la croissance

Pour Momentum Technologies, ce sont les petits détails qui font la différence

« Le recrutement, c'est une guerre, et elle est internationale », affirme Nicolas Clusiaux, vice-président, Ressources humaines et projet spéciaux chez Momentum Technologies, une entreprise spécialisée dans l'acquisition, la gestion et la valorisation des données numériques créée en 2003 à Québec.

Embauché comme recruteur en 2011, alors que l'entreprise comptait 110 employés, il a été promu quand on a commencé à réaliser que son rôle était particulièrement stratégique avec la pénurie de main-d'œuvre. Le temps où les CV entrent à la tonne dans les entreprises sans qu'aucun effort ne soit nécessaire est révolu.

« À mon arrivée, il y avait déjà une personne aux ressources humaines, mais son rôle était administratif, explique M. Clusiault. Le recrutement était réalisé surtout par les dirigeants. Mais, avec la pénurie de main-d'œuvre, ce n'était plus possible. Maintenant, des efforts continus sont nécessaires pour développer la marque employeur. »

Cela signifie qu'il faut toujours améliorer les différentes étapes du processus d'embauche. Cela passe par la définition des besoins et les appels aux candidats qui ont envoyé leur curriculum vitae, sans oublier l'accueil du nouvel employé.

« On s'intéresse à tout le parcours, du candidat à l'employé, parce que bien sûr, il faut livrer la marchandise, précise M. Clusiault. Il faut s'assurer que ce que les employés vivent chez nous est pleinement satisfaisant pour qu'ils aient envie de rester et de parler de nous en bien. »

Pour agrandir son bassin de candidats, Momentum Technologies s'est aussi ouvert rapidement aux personnes formées à l'étranger, puis au recrutement à l'international. Ces stratégies ont porté leurs fruits.

L'entreprise, qui compte maintenant près de 200 employés, a même recruté en 2015 une personne pour s'occuper de la logistique du recrutement à l'international: négociations avec le gouvernement pour le permis de travail, prise en compte de l'année scolaire des enfants pour trouver le meilleur moment pour l'entrée en fonctions, achat des billets d'avion, accueil à l'aéroport, soutien pour s'installer, etc. Cette personne s'occupe de tout!

« Ce sont les détails qui font la différence, parce que nous sommes en concurrence féroce avec d'autres pays pour attirer les candidats, affirme M. Clusiault.

« Ce sont les détails qui font la différence, parce que nous sommes en concurrence féroce avec d'autres pays pour attirer les candidats », affirme Nicolas Clusiault.

Nous nous mettons à la place de l'immigrant et nous nous intéressons à l'ensemble des aspects de son intégration pour multiplier les chances de succès. »

Résultat ?

« Même si nous devons refuser des projets chaque jour par manque de main-d'œuvre, nous réussissons à aller chercher d'excellents candidats et à continuer à croître. Sans tous ces efforts, ce serait la décroissance », affirme M. Clusiault.



Nicolas Clusiault
Vice-président, Ressources
humaines et projets spéciaux



Mohamed Guetat
Président-directeur général

Difficultés de fidélisation

Offrir un régime de rémunération global

Qu'est-ce qu'un régime de rémunération global ?

Un « régime de rémunération global » comprend toutes sortes d'avantages personnalisables. On envisage souvent la rémunération comme le salaire, mais le salaire ne constitue qu'un petit élément d'un régime de rémunération global.

Voici quelques-unes des composantes d'un régime de rémunération global :

- modalités de travail flexibles
- avantages et primes
- vacances payées
- soutien en matière de santé et de bien-être
- culture d'entreprise favorable
- initiatives en matière de diversité et d'inclusion

Incidence sur les pénuries de main-d'œuvre

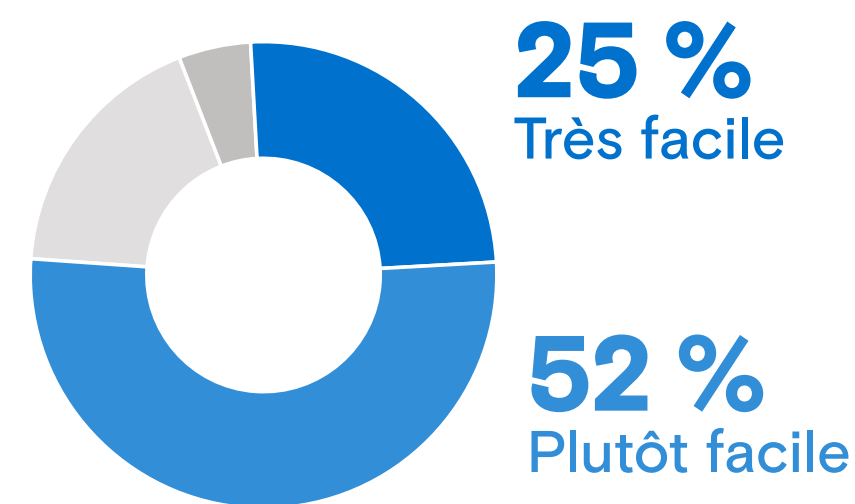
Un régime de rémunération global aide les employés à se sentir valorisés et appréciés et constitue, par conséquent, un excellent outil de fidélisation.

Les entrepreneurs qui offrent des éléments d'un régime de rémunération global* sont plus susceptibles de fidéliser leurs employés

Graphique 21: Difficulté de fidélisation dans le contexte actuel

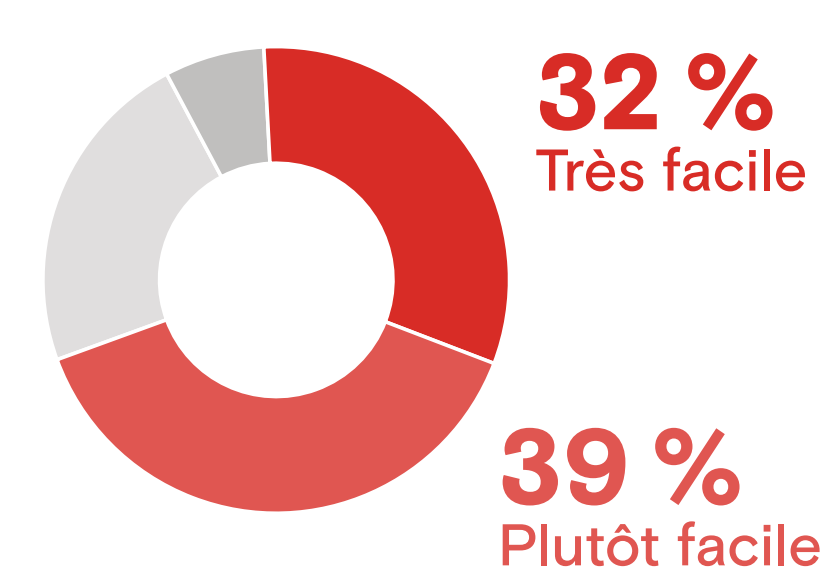
77 %

des entreprises **qui offrent** des éléments d'un régime de rémunération global trouvent qu'il est très facile ou plutôt facile de fidéliser leurs employés



71 %

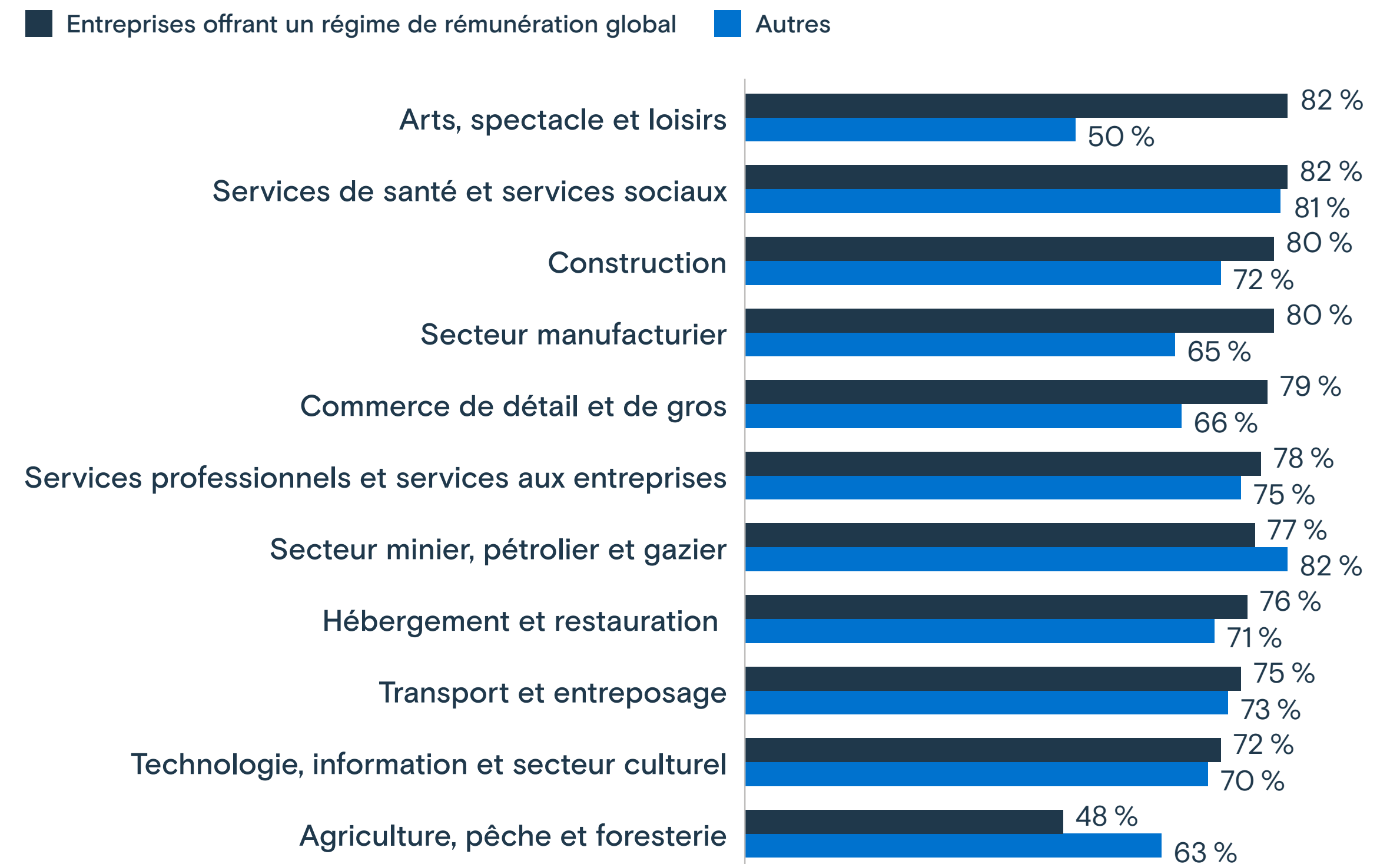
des entreprises **qui n'offrent pas** d'éléments d'un régime de rémunération global trouvent qu'il est très facile ou plutôt facile de fidéliser leurs employés



*Un régime de rémunération global comprend au moins deux des éléments suivants: salaires et avantages sociaux concurrentiels, modalités de travail flexibles et mentorat pour les employés.

Source: Sondage sur la pénurie de main-d'œuvre, BDC, mai 2021. Base: Tous les répondants qui ont donné une réponse (n = 1 196).

Graphique 22: Entreprises qui trouvent facile de fidéliser leurs employés, selon qu'elles offrent ou non un régime de rémunération global



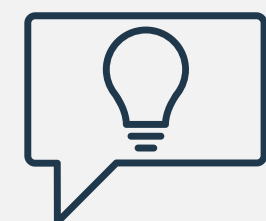
Les éléments d'un régime de rémunération global

Salaire et avantages sociaux concurrentiels

Quel que soit le secteur, pour être concurrentiel, vous devez veiller à ce que les salaires et les avantages sociaux offerts par votre entreprise répondent aux attentes des employés.

N'oubliez pas qu'il existe de nombreuses façons créatives d'offrir une rémunération financière. Il peut s'agir notamment d'offrir des commissions, des primes, des primes de reconnaissance et des options d'achat d'actions.

Conseil d'un spécialiste



Vérifiez combien vous perdez en raison des coûts de roulement

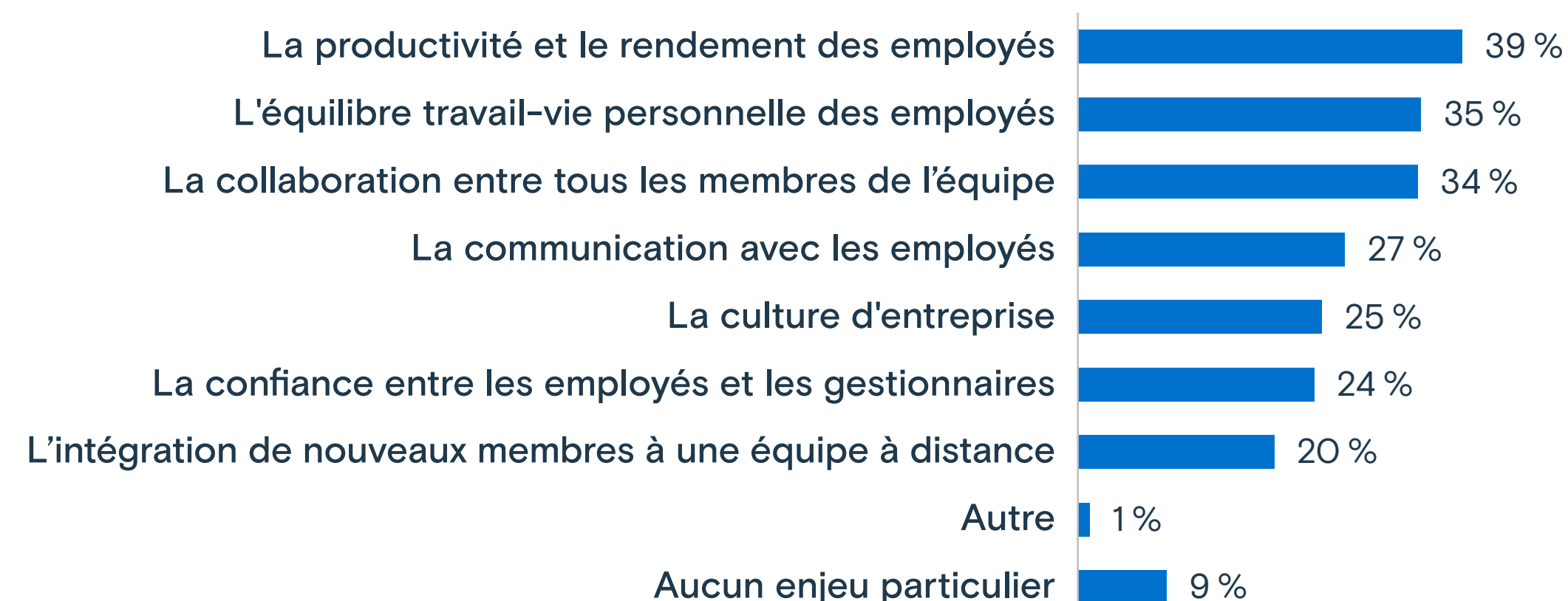
L'intégration de nouveaux employés demande du temps et de l'argent. Jacques Légaré suggère de vérifier quel est le taux de roulement des employés dans votre secteur. Cela vous permettra d'évaluer si vos coûts d'exploitation sont plus élevés que ceux de vos concurrents. Si vous perdez beaucoup d'employés, cela pourrait plomber vos résultats financiers. Dans certains cas, offrir de meilleures politiques de RH et une rémunération plus élevée constitue un investissement plutôt qu'une dépense.

Modalités de travail flexibles

De nombreux employeurs intègrent des modalités de travail flexibles à leur arsenal pour mieux fidéliser les employés. Depuis la pandémie, de nombreux employés qui ont aimé travailler de la maison ne veulent pas retourner au bureau.

Certains entrepreneurs indiquent que le suivi de l'efficacité et du rendement est le plus grand défi posé par les modalités de travail flexibles. Un tiers d'entre eux indiquent également que la gestion de la collaboration entre tous les membres de l'équipe constitue un enjeu important.

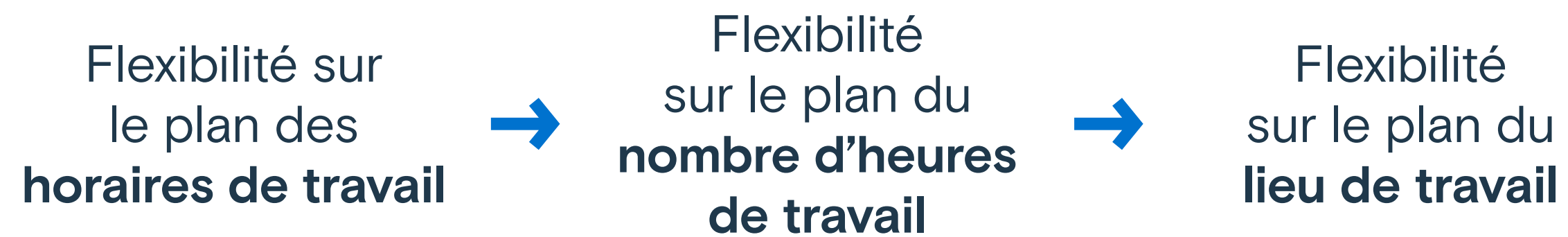
Graphique 23: Les plus grands défis que posent les modalités de travail flexibles aux entrepreneurs



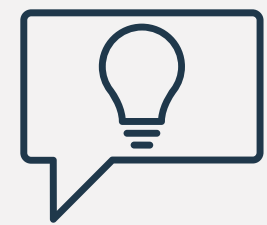
Source: Sondage sur la pénurie de main-d'œuvre, BDC, mai 2021.

Base: Répondants ayant offert des modalités de travail flexibles au cours des 12 derniers mois (n = 478).

Exemples de modalités de travail flexibles



Conseil d'un spécialiste



Améliorez la collaboration en faisant en sorte que tous vos employés utilisent les mêmes plateformes

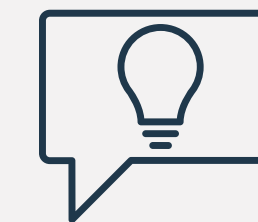
Pour que tout se déroule bien, rappelez-vous que, pour gérer les équipes à distance, la règle d'or est: communiquer, communiquer, communiquer. Jacques Légaré suggère d'exiger que tous les membres de l'équipe utilisent les mêmes logiciels: un pour les vidéoconférences et un pour partager des fichiers en groupe. Le fait de passer d'une application à l'autre ne fait qu'engendrer de la frustration.

Source: Sondage sur les services-conseils en RH, BDC: Utilisation et intérêt des PME, mai 2021. Base: Tous les répondants qui ont donné une réponse (n = 526).

Donnez-leur un mentor

Le mentorat peut être essentiel à la création d'un régime de rémunération global, mais seulement 38 % des PME offrent du mentorat aux employés moins expérimentés. Le mentorat aide l'employé à s'intégrer à un nouvel emploi tout en favorisant son développement et son perfectionnement continu. Les employés, surtout les milléniaux et ceux de la génération Z, veulent travailler pour des entreprises qui leur offrent des occasions d'obtenir des conseils et de se développer.

Conseil d'un spécialiste



Il n'est pas forcément complexe de mettre en œuvre un programme de mentorat

Pour une petite entreprise, la mise en place d'un programme de mentorat peut être aussi simple que de demander à un employé chevronné de s'occuper d'un débutant. Cela est particulièrement important pour les postes techniques ou nécessitant des aptitudes très pointues, car les compétences des nouveaux employés peuvent être développées à l'interne. « N'ayez pas peur de demander à vos employés de faire du mentorat », dit Jacques Légaré. Plusieurs considèrent que la transmission des connaissances est un exercice extrêmement gratifiant.

Source: Modèle économétrique de BDC fondé sur le Sondage de BDC sur la pénurie de main-d'œuvre, mai 2021. Base: Tous les répondants qui ont donné une réponse (n = 1 251).



Étude de cas

Le mentorat pour combler la pénurie de main-d'œuvre

Centennial Glass n'arrivait pas à trouver des employés. Elle a donc décidé de les former à l'interne

Même avant la pandémie, Kerri McArthur avait de la difficulté à recruter. La crise de la COVID-19 n'a fait qu'empirer les choses.

«Il n'y a tout simplement personne de disponible», explique M^{me} McArthur, propriétaire de Centennial Glass, une entreprise d'installation et de réparation de vitrages en pleine croissance établie à Ottawa. «En fait, nous ne trouvons personne à embaucher.»

Même avant la pandémie, la pénurie de main-d'œuvre obligeait les membres de l'équipe de M^{me} McArthur à travailler le soir et la fin de semaine. La situation a créé de l'épuisement au sein du personnel et a fait grimper le nombre d'heures supplémentaires. L'entreprise a aussi dû refuser des contrats.

Centennial Glass n'est pas la seule dans cette situation. Alors que 55 % des PME éprouvent de la difficulté à embaucher, l'une des solutions à leur portée est d'intégrer davantage la formation, le perfectionnement et le mentorat. C'est une approche qui donne de bons résultats à Centennial Glass.

Lorsque M^{me} McArthur a perdu plusieurs employés pendant la pandémie, elle a dû « être créative ». Sa solution : élargir le recrutement aux personnes ayant de l'expérience en menuiserie ou en travaux généraux, plutôt que de se limiter à celles qui avaient déjà des compétences en

installation de vitrages. Son plan était de les former sur place avec l'aide d'employés expérimentés.

Il faut du temps pour former des gens qui n'y connaissent à peu près rien. Ils travaillent plusieurs mois comme apprentis sous la supervision d'un chef d'équipe et d'un gestionnaire de projet. « C'est une formation très pratique, explique M^{me} McArthur. Les membres de mon équipe sont heureux de transmettre leurs compétences. »

En ouvrant ses portes à des employés non formés, comme des étudiants dans des programmes d'apprentissage de métiers de niveau secondaire et collégial, M^{me} McArthur a été en mesure d'élargir son bassin de candidats.

Elle a également utilisé la même approche pour former tous ses installateurs afin qu'ils puissent travailler tant dans les divisions commerciale que résidentielle, qui exigent des compétences

« C'est une formation très pratique, explique Kerri McArthur. Les membres de mon équipe sont heureux de transmettre leurs compétences. »

différentes. Ainsi, ils peuvent passer d'une division à l'autre.

La nouvelle approche est un grand succès. Durant la pandémie, Centennial Glass a réussi à trouver et à former suffisamment d'employés pour faire face à une explosion de 30 % dans le secteur des projets résidentiels, et ce, malgré le retour de l'activité au niveau d'avant la pandémie dans la division commerciale.

L'équipe de M^{me} McArthur cherche maintenant à utiliser divers indicateurs pour améliorer la nouvelle stratégie de formation. « Il n'y a pas de modèle à suivre dans notre secteur, dit-elle. Nous devons l'élaborer au fur et à mesure. »



Kerri McArthur
Propriétaire

Conclusion

La pénurie de main-d'œuvre atteint des sommets inquiétants

Bien que certains déséquilibres à court terme expliquent le fait que le chômage soit élevé alors qu'il y a un grand nombre de postes disponibles, certains facteurs durables, comme le vieillissement de la population et la diminution de la croissance du bassin de main-d'œuvre, continueront d'exacerber le problème de la pénurie de main-d'œuvre, ce qui compromet la croissance économique et la compétitivité des entreprises canadiennes. Une meilleure intégration des groupes sous-utilisés pourrait atténuer une partie du problème, mais, à elle seule, cette solution ne suffit pas.

Les pénuries de main-d'œuvre ne disparaîtront pas avec la reprise économique et vont plutôt durer pour un certain temps. Ainsi, la pénurie de main-d'œuvre est là pour rester.

En résumé, il a été statistiquement prouvé que les solutions ci-dessous réduisent l'effet de la pénurie de main-d'œuvre sur les PME :

- l'adoption de nouvelles technologies et l'automatisation
- l'utilisation d'un processus d'embauche officiel
- l'offre d'un régime de rémunération global

En agissant maintenant pour s'adapter à la pénurie de main-d'œuvre, les entrepreneurs pourront doter leur entreprise de fondements solides pour la rendre plus forte et plus productive pour les années à venir.

Données et méthodologie

Les résultats de la présente étude sont fondés sur des données provenant de deux sondages en ligne et d'une analyse économétrique.

Sondage sur la pénurie de main-d'œuvre

L'équipe Recherche économique de BDC a élaboré un questionnaire pour évaluer les conditions du marché du travail et la pénurie de main-d'œuvre pour les PME au Canada. BDC a ensuite demandé à Maru/Blue de mener, du 17 au 28 mai 2021, un sondage en ligne auprès de 1 251 propriétaires d'entreprises de l'ensemble du Canada. Les membres du groupe désigné par Maru/Blue Panel ont reçu une invitation par courriel à remplir le sondage. Les résultats ont été pondérés selon la région et la taille des entreprises pour assurer la représentativité des résultats par rapport aux PME canadiennes. Aux fins de comparaison, un échantillon aléatoire de cette taille aurait une marge d'erreur de $\pm 2,8\%$, 19 fois sur 20.

Sondage sur les conditions du marché du travail

L'équipe Recherche économique de BDC a élaboré un questionnaire pour prendre le pouls de la main-d'œuvre canadienne, plus précisément en ce qui a trait aux conditions du marché et aux défis qu'il pose aux travailleurs après la pandémie. BDC a demandé à Maru/Blue de mener, du 21 au 25 juin 2021, un sondage en ligne auprès de 3 000 répondants de l'ensemble du Canada. Maru/Blue a invité les membres du panel de Maru Voice Canada à participer à ce sondage. L'échantillon est représentatif de la population active du Canada. Aux fins de comparaison, un échantillon aléatoire de cette taille aurait une marge d'erreur de $\pm 1,8\%$, 19 fois sur 20.

Modèle économétrique

Cette étude examine l'incidence des tendances et des pratiques de RH sur différents indicateurs de succès. L'analyse a été menée au moyen d'une série de régressions logistiques binaires.

Nous avons utilisé trois indicateurs de succès : la probabilité d'avoir de la facilité à embaucher des employés ; la probabilité d'avoir de la facilité à fidéliser les employés ; et la probabilité pour une entreprise d'être très performante par rapport aux autres entreprises. Nous avons déterminé que les entreprises très performantes sont celles qui enregistrent une croissance plus élevée que les autres entreprises dans leur secteur d'activité. Pour définir la facilité à embaucher et à fidéliser des employés, nous avons demandé aux entrepreneurs d'évaluer leur niveau de facilité. Les réponses « Plutôt facile » et « Très facile » ont été regroupées dans la catégorie « Facile », et les réponses « Plutôt difficile » et « Très difficile » ont été regroupées dans la catégorie « Difficile ».

Nous avons demandé aux entrepreneurs de choisir les tendances et les pratiques de RH qu'ils appliquent dans leur entreprise.

Les *tendances* ont été regroupées en cinq catégories:

- modalités de travail flexibles
- automatisation de certaines fonctions de l'entreprise
- formation, requalification et/ou amélioration des compétences des travailleurs
- recrutement axé sur la diversité
- travailleurs pigistes, employés contractuels ou travailleurs autonomes

Les *pratiques en matière de ressources humaines* ont été définies comme suit:

- manuel de l'employé et descriptions de poste écrites
- processus d'embauche officiel
- rémunération et avantages sociaux concurrentiels
- développement de carrière et formation
- mentorat auprès des employés moins expérimentés
- politique de lutte contre le harcèlement et la discrimination
- politique de santé et de sécurité

Nous avons utilisé un modèle de régressions logistiques binaires pour isoler l'incidence de différentes tendances et pratiques RH tout en contrôlant les autres facteurs qui pourraient avoir eu une influence. Ces variables de contrôle comprenaient le nombre d'employés de l'entreprise, ses ventes annuelles, son secteur d'activité, le nombre d'années depuis le lancement, son emplacement et la taille de la ville où elle se trouvait ainsi que le sexe, l'âge et la diversité de ses propriétaires. Les équations de régression évaluaient si les variables visées, les tendances et pratiques de RH, étaient des variables prédictives statistiquement significatives du succès avec des valeurs p égales ou inférieures à 5 %.

Ratio de probabilité - Définition

Selon l'Université de Toronto, le ratio de probabilité indique la probabilité qu'un événement se produise en cas d'exposition à un facteur particulier par rapport à celle qu'il se produise en l'absence d'exposition à ce facteur. Le ratio de probabilité est une

méthode très efficace pour déterminer s'il existe un lien entre deux variables. Si ce lien est suffisamment solide, une analyse statistique approfondie peut permettre de déterminer s'il existe une relation prédictive.

Un ratio de probabilité supérieur à 1 signifie que la probabilité d'obtenir le résultat est supérieure et un ratio de probabilité inférieur à 1, qu'elle est inférieure. La probabilité que l'événement ait lieu est représentée comme étant XX % plus élevée. Cela signifie que si le ratio de probabilité est de 1,24, la probabilité d'obtenir le résultat visé est 24 % plus élevée que pour le groupe de comparaison. Si le ratio de probabilité est de 1,66, la probabilité d'obtenir le résultat est supérieure de 66 %.

Calcul des travailleurs potentiels additionnels

Le calcul des travailleurs potentiels additionnels est basé sur une méthodologie de Statistique Canada⁹. Il est effectué à partir de deux éléments :

- ① La différence entre le taux de chômage du groupe d'intérêt et celui du groupe de comparaison, multipliée par la population du groupe d'intérêt.
- ② La différence entre le taux de participation de la population active du groupe d'intérêt et celui du groupe de comparaison, multipliée par le taux d'emploi du groupe de comparaison et la population active du groupe d'intérêt. Le taux d'emploi est le nombre de personnes ayant un emploi divisé par la population active.

Par exemple, les jeunes présentent une différence de 6,8 % pour le taux de chômage et une différence de 18 % pour le taux de participation avec leur groupe de comparaison. Le 6,8 % est multiplié par la population de jeunes (4,5 millions). Le 18 % est multiplié à la fois par la population active de jeunes (2,9 millions) et par le taux d'emploi du groupe de comparaison (93,2 %).

9. Statistique Canada; Comblent les pénuries de main-d'œuvre, Emploi et Développement social Canada, 2019.



- **Bâissez une équipe gagnante avec nos services-conseils.**
- **Répondez à vos besoins en matière de formation et de recrutement grâce au financement de fonds de roulement de BDC.**

Pour obtenir des précisions et faire une demande, visitez bdc.ca.

bdc 
**financement.
conseil.
savoir-faire.**

Pour plus d'information

1-888-INFO-BDC (1-888-463-6232)
info@bdc.ca
bdc.ca

This document is also available in English.

ISBN : 978-1-989306-85-7
ST-LABOURSHORT-F2109