



Ressources humaines : Étude Points de vue BDC

Mars 2012



Canada

Faits saillants de l'étude

Ressources humaines

Professionnel des ressources humaines

- > Dans la grande majorité des entreprises (76 %), personne ne se consacre expressément aux ressources humaines.
- > Lorsque les organisations s'approchent de la marque des 20 employés, elles sont plus nombreuses à compter un représentant des RH parmi leurs rangs.
- > Voici les proportions d'entreprises qui embauchent un responsable des RH, en fonction du nombre d'employés :
 - Moins de 5 employés : 11 %
 - Entre 5 et 19 employés : 23 %
 - Entre 20 et 49 employés : 41 %
 - 50 employés et plus : 70 %

Avantages potentiels d'un professionnel des RH

- > Meilleures stratégies de recrutement et de fidélisation des employés
- > Meilleure communication entre les employés et la direction
- > Productivité accrue

** Un aspect que les entrepreneurs pourraient avoir intérêt à approfondir est le **partage des ressources humaines** entre plusieurs entreprises, qui font appel aux mêmes professionnels pour assurer leurs besoins en matière de RH et l'amélioration des activités connexes.*

Principaux défis liés aux RH résolus

1. Embaucher des employés
 2. Embaucher des travailleurs qualifiés
 3. Garder de bons employés en poste
 4. Gérer le rendement des employés
 5. Offrir des salaires concurrentiels
 6. Offrir de la formation ou de l'encadrement aux employés
 7. Offrir un régime d'assurance ou d'avantages sociaux aux employés
- > Plusieurs entrepreneurs estiment qu'il est avantageux de faire affaire avec un professionnel des RH.
 - > Le bouche à oreille et le réseautage favorisent largement l'embauche. La diversification des canaux de recrutement peut également être très efficace.
 - > Les services gouvernementaux sont utiles pour l'embauche et la formation.
 - > Une solide communication bidirectionnelle et une participation régulière des employés au processus décisionnel ont aidé plusieurs entreprises à résoudre des problèmes liés aux RH.

Principaux défis à venir en matière de RH

1. Embaucher des travailleurs qualifiés
2. Garder de bons employés en poste
3. Gérer le rendement des employés
4. Offrir des salaires concurrentiels
5. Embaucher des employés
6. Planifier la relève
7. Développer le leadership à l'interne

Période d'essai

- > Personnel de soutien : probation de trois mois – 72 %
- > Personnel de base : probation de trois mois – 62 %
- > Direction : probation de trois mois – 33 %, probation de six mois – 24 %, probation variable – 23 %

Évaluation de rendement des employés

- > Processus informel : 41 %
- > Processus à la fois structuré et informel : 26 %
- > Processus structuré : 17 %

Les évaluations de rendement structurées ou à la fois structurées et informelles ont tendance à être effectuées une fois par année (53 %).

Motivation des employés

Au-delà des questions liées à la rémunération, l'autonomie, le contrôle sur la possibilité de s'améliorer et la capacité de donner un but et un sens au travail sont également des composantes importantes de la motivation des employés.

Les ressources humaines sont essentielles aux affaires et les employés préfèrent traiter avec des personnes qu'ils apprécient et en qui ils ont confiance.

La confiance repose sur deux vecteurs clés : la compétence et le caractère.

Différences générationnelles

Bien qu'il existe effectivement des différences générationnelles et qu'on puisse tirer des caractéristiques pouvant aider à comprendre les membres de certains groupes d'âge, il est important d'apprendre à connaître chaque individu personnellement pour bien saisir ses motivations et ses aspirations. Nous sommes tous uniques et nous pouvons tous apprendre les uns des autres.

Contexte et méthodologie du sondage

Contexte

- > L'équipe Intelligence de marchés de BDC poursuit ses recherches auprès des entrepreneurs canadiens. La présente étude, qui portait sur les **ressources humaines**, était destinée à évaluer :
 - la proportion d'entrepreneurs qui ont un responsable des RH parmi leurs rangs;
 - les types de problèmes liés aux ressources humaines que les entrepreneurs ont réussi à résoudre;
 - les principaux défis en matière de ressources humaines auxquels se heurteront les entrepreneurs au cours des prochaines années;
 - la durée habituelle de la période d'essai;
 - la structure et la fréquence des évaluations de rendement des employés;
 - le processus utilisé par les entrepreneurs pour déterminer les salaires et les augmentations de salaire des employés;
 - le niveau d'autonomie accordé aux divers types d'employés en ce qui a trait à la gestion de leur temps, des tâches, de technique de travail et de l'équipe;
 - le niveau perçu de contrôle dont disposent les employés sur la possibilité de s'améliorer et d'améliorer leur poste et leur contribution dans l'organisation;
 - le but et le sens que les employés donnent à leurs tâches, à leur poste ou à leur contribution dans l'organisation;
 - les différences générationnelles perçues entre les employés issus de différents groupes d'âge.

Méthode de sondage

- > Le sondage a été effectué auprès des entrepreneurs membres du panel Points de vue BDC le 21 février 2012. Les panélistes ont reçu un courriel les invitant à participer au sondage en ligne, qui était accessible **du 21 février au 5 mars 2012**.
- > L'équipe Intelligence de marché de BDC a analysé les résultats du sondage.
- > Au total, **420 entrepreneurs ont répondu au sondage**. Les détails liés à leur répartition sont fournis dans la section « Profil des répondants » du présent rapport.
- > Les résultats des entrepreneurs ont été **pondérés** en fonction des **régions** et de la **taille des entreprises**.

Résultats détaillés du sondage

Employés des ressources humaines

Peu d'entrepreneurs ont indiqué avoir un responsable des ressources humaines sur leur liste de paie.

- > Pour la plupart, les répondants n'ont personne dans leur organisation qui se consacre expressément aux RH (76 %).
- > 7 % des entreprises ont un responsable des RH à temps plein, 10 % à temps partiel et 4 % sur une base contractuelle.
 - Sans surprise, on observe que **plus une entreprise a d'employés, plus elle est susceptible de compter parmi ses rangs un responsable des ressources humaines** à temps plein, à temps partiel ou sur une base contractuelle. En fait, la proportion d'organisations qui ont indiqué avoir un spécialiste des RH double quasiment d'une catégorie de taille d'entreprise à l'autre :
 - Moins de 5 employés : 11 % ont un responsable des RH sur leur liste de paie
 - Entre 5 et 19 employés : 23 % ont un responsable des RH sur leur liste de paie
 - Entre 20 et 49 employés : 41 % ont un responsable des RH sur leur liste de paie
 - 50 employés et plus : 70 % ont un responsable des RH sur leur liste de paie
- > Par ailleurs, de nombreux entrepreneurs ont indiqué que des employés de leur organisation affectés à d'autres fonctions étaient également responsables des ressources humaines. **Il n'est pas rare de voir certaines personnes jouer plusieurs rôles dans les petites entreprises.**
- > Les résultats indiquent que lorsqu'une entreprise s'approche de la **marque des 20 employés, ses besoins en matière de RH évoluent et il faut davantage de temps et d'attention pour y répondre.** À ce stade, la plupart des entreprises ont tendance à confier les fonctions liées aux RH à un responsable à temps plein, à temps partiel ou sur une base contractuelle.

À l'heure actuelle, y a-t-il une personne dans votre organisation qui se consacre aux ressources humaines? (n=417)



Base : Les répondants qui ont répondu « Je préfère ne pas répondre » ont été exclus de la base.

Avantages potentiels d'un professionnel des ressources humaines

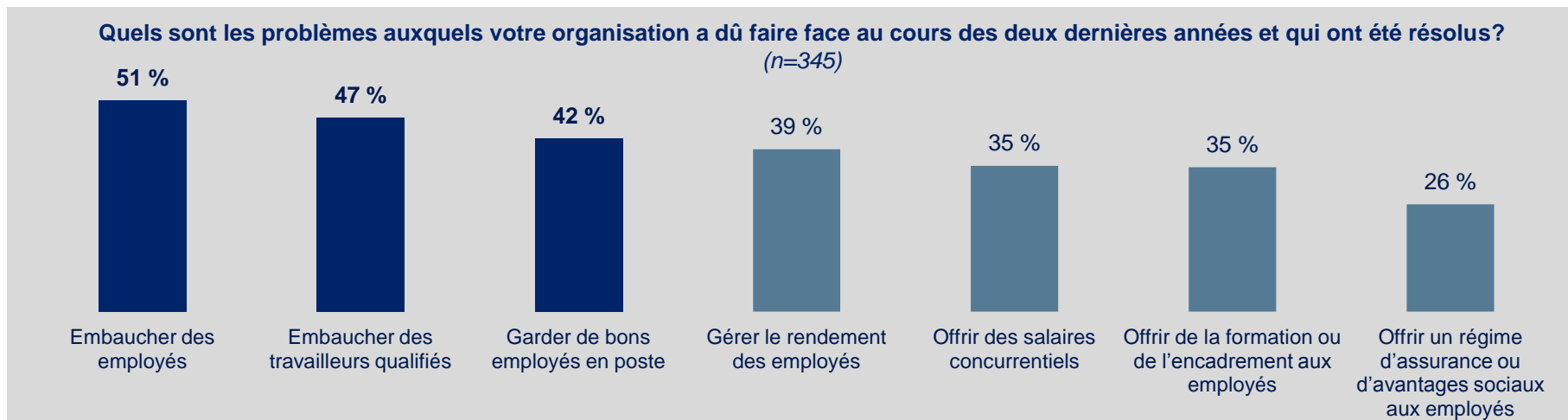
Pour une organisation, le fait de compter une personne qui se consacre aux ressources humaines sur sa liste de paie comporte des avantages indéniables – et pas uniquement pour les grandes entreprises.

- > Une organisation peut tirer de nombreux avantages de l'ajout à l'équipe d'un responsable des ressources humaines, dont les suivants :
 - Premièrement, **un professionnel des RH peut aider l'entreprise à élaborer un plan de recrutement**. De plus, il possède l'expertise nécessaire pour créer un **processus d'entrevue** uniforme, du début à la fin, ce qui est important pour pouvoir comparer les candidats selon les mêmes critères. Un professionnel des RH expérimenté sera aussi en mesure de déterminer les types de tests nécessaires pour évaluer les compétences et le caractère des recrues potentielles afin de trouver le meilleur candidat pour l'organisation.
 - Deuxièmement, **un professionnel des RH peut agir comme intermédiaire entre les employés et la direction**. Un peu comme l'entraîneur adjoint d'une équipe sportive, il peut communiquer l'information et les attentes plus efficacement. De plus, les employés sont parfois intimidés par leurs supérieurs. Le professionnel des RH peut alors les aider à faire passer leur message. Il peut aussi aider la direction à entrer en contact avec le personnel, contribuant ainsi à l'amélioration de la communication bidirectionnelle dans l'organisation.
 - Troisièmement, un professionnel des RH peut participer à la **conception d'une évaluation de rendement constructive** pour tous les employés et d'un **plan de carrière pour les employés à potentiel élevé**.
 - Enfin, grâce à ses connaissances et à son expérience, le professionnel des RH peut participer à la **mise en œuvre de divers programmes incitatifs, structures salariales et avantages sociaux** qui contribueront à la satisfaction, à la motivation et à la fidélisation des employés.
- > La plupart des entreprises n'ont vraisemblablement pas les fonds ou la volonté nécessaires pour embaucher un spécialiste des RH. Habituellement, les fonctions liées aux RH sont assumées par un employé qui joue plusieurs rôles dans l'organisation. Récemment, plusieurs entreprises ont opté pour regrouper leurs besoins en matière de RH avec ceux de fournisseurs, de clients et d'autres entreprises de la région ou du même secteur d'activité. L'embauche d'un même **professionnel des RH par plusieurs entreprises** permet à ces dernières d'obtenir les avantages connexes sans devoir affecter une personne à une activité qui n'est pas fondamentale pour l'entreprise ou qui n'est pas nécessaire en raison du petit nombre d'employés.
- > Certaines organisations pourraient avoir intérêt à explorer **l'option des services de ressources humaines partagées**. Un intérêt accru aux ressources humaines peut avoir des conséquences positives importantes sur les services aux employés et permettre aux entreprises de réduire leurs coûts.

Problèmes liés aux ressources humaines résolus

Les trois quarts des entreprises ont connu, au cours des dernières années, des problèmes liés aux ressources humaines qu'ils sont parvenus à résoudre.

- > Globalement, seulement le quart des répondants (25 %) ont déclaré qu'ils n'avaient pas affronté ni résolu de problèmes liés aux ressources humaines au cours des deux dernières années.
 - Ce ratio atteint 38 % parmi les entreprises qui comptent moins de 5 employés.
- > La moitié des entreprises (51 %) qui ont effectivement affronté et résolu des problèmes de RH ont déclaré que ceux-ci étaient liés au **recrutement**. Un pourcentage légèrement inférieur d'entreprises (47 %) ont dit avoir réussi à **embaucher les travailleurs qualifiés dont ils avaient grandement besoin** et 42 %, à réaliser des progrès afin de **garder de bons employés en poste**. Le recrutement et la fidélisation d'employés, surtout les travailleurs qualifiés, sont des enjeux nationaux, qui touchent plusieurs secteurs, notamment la construction, les métiers et la haute technologie.
- > Le deuxième ensemble de problèmes liés aux ressources humaines que les entrepreneurs ont déclaré avoir dû affronter et résoudre concerne la gestion des employés dans l'organisation : **gestion du rendement** (39 %), **salaires compétitifs** (35 %), **formation/encadrement** (35 %) et **régimes d'assurance/d'avantages sociaux** (26 %).

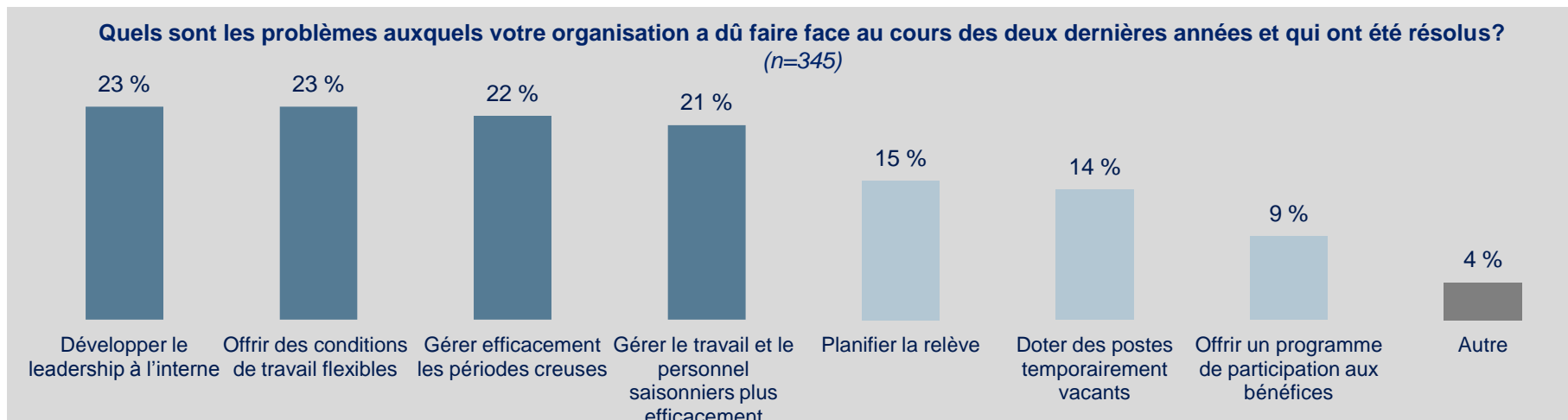


Base : Les répondants qui ont répondu « Je préfère ne pas répondre » ou « Nous n'avons pas affronté ni résolu de problèmes liés aux ressources humaines récemment » ont été exclus de la base.

Problèmes liés aux ressources humaines résolus (suite)

Plus d'un répondant sur cinq a dû affronter et résoudre des problèmes liés au leadership, aux conditions de travail flexibles, aux périodes creuses et au travail saisonnier.

- > Près d'un répondant sur quatre (23 %) a déclaré avoir eu à résoudre des **problèmes liés au leadership à l'interne**.
- > Le fait d'avoir plus d'employés disponibles a permis à plusieurs entreprises de résoudre les enjeux liés aux **conditions de travail flexibles**.
 - En fait, 13 % des répondants qui exploitent une entreprise de moins de cinq employés ont réglé des problèmes à ce chapitre; ce pourcentage grimpe à 30 % ou plus chez les organisations de plus de cinq employés.
- > Un peu plus d'un entrepreneur sur cinq a connu des difficultés en lien avec la **gestion des périodes creuses (22 %) et du travail ou du personnel saisonniers (21 %)**.
 - Un pourcentage important d'entreprises québécoises ont indiqué avoir réussi à gérer les enjeux liés aux périodes creuses plus efficacement (32 %).
- > Moins d'un répondant sur cinq a mentionné avoir eu des problèmes à **mettre en œuvre un plan de relève (15 %)**, à **doter des postes temporairement vacants (14 %)** et à **offrir un programme de participation aux bénéficiés (9 %)**.
 - Environ le tiers des entreprises de 20 employés ou plus ont été en mesure de doter des postes temporairement vacants (32 %).



Base : Les répondants qui ont répondu « Je préfère ne pas répondre » ou « Nous n'avons pas affronté ni résolu de problèmes liés aux ressources humaines récemment » ont été exclus de la base.

Conseils pour résoudre les problèmes liés aux RH

Les entrepreneurs ont offert d'excellents conseils pour résoudre les problèmes liés aux ressources humaines.

EMBAUCHE

- > La collaboration avec des **professionnels**, comme des **experts**, des **consultants** et des **agences** de ressources humaines, lors de l'embauche et pendant la gestion du personnel, est perçue comme étant très utile.
- > De nombreux entrepreneurs ont souligné que le **bouche à oreille** et le **réseautage** facilitaient le processus d'**embauche**.
- > Certains d'entre eux ont trouvé très utiles les **services gouvernementaux** pour l'embauche et la formation.
- > Les entrepreneurs pallient souvent les pénuries de personnel en ayant recours à des **employés temporaires**, à des **sous-traitants** ou à des **stagiaires**.
- > L'embauche de nouveaux employés est optimisée par la **diversification des canaux de recrutement**.

FIDÉLISATION et GESTION

- > Offrir des **conditions de travail flexibles** est la suggestion des panélistes qui est revenue le plus souvent.
- > Les **communications ouvertes** et le fait d'encourager les employés à fournir des **commentaires** ont également contribué à la résolution de nombreux problèmes de ressources humaines.
- > Pour maintenir la satisfaction des employés, les employeurs suggèrent d'offrir non seulement des **salaires compétitifs**, mais aussi des **programmes de participation aux bénéfices** et d'autres **avantages**.
- > Il a été déterminé que le fait d'encourager la **participation du personnel au processus décisionnel** était une autre manière de fidéliser les bons employés.
- > Les démonstrations de **loyauté** (éviter les mises à pied pendant les crises, par exemple) appuient les efforts de fidélisation des employés compétents.
- > Les panélistes s'efforcent d'établir des conditions favorisant le **leadership à l'interne**, à tous les niveaux.
- > Les entrepreneurs ont également essayé d'offrir régulièrement des séances de **formation** et de **perfectionnement personnel**.

« La satisfaction des employés repose sur trois éléments : la **rémunération**, les **défis** et la **contribution**. Si un de ces éléments est insatisfaisant, vous avez un problème. Si deux de ces éléments ou plus sont insatisfaisants, l'employé partira. »

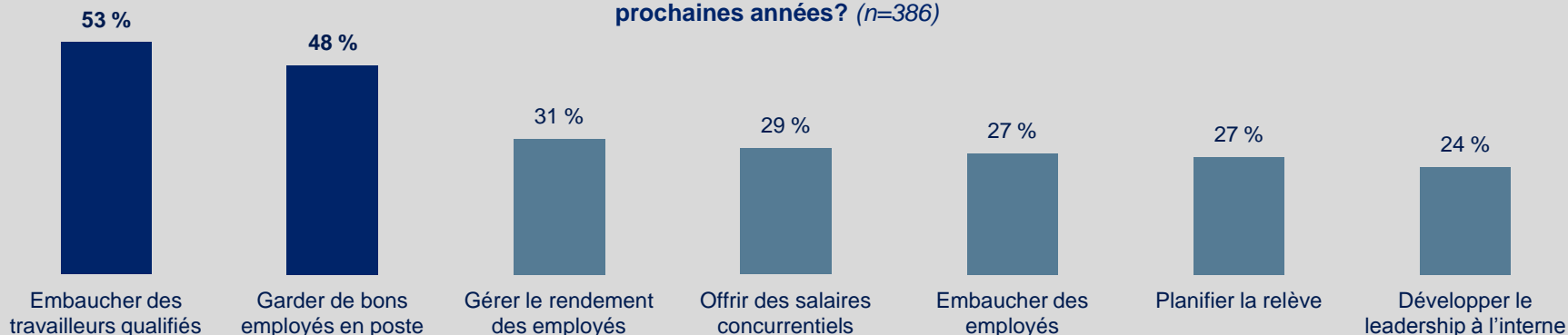
Membre du panel *Points de vue* de BDC

Défis à venir en matière de ressources humaines

Le marché du travail subit actuellement une période de transition, caractérisée par le départ progressif des baby-boomers et l'arrivée d'une nouvelle génération de travailleurs, ce qui cause et continuera de causer des difficultés pour les entreprises canadiennes.

- > Les principaux problèmes de RH que doivent actuellement résoudre une proportion accrue d'entrepreneurs se maintiendront dans l'avenir. En fait, 53 % des **entrepreneurs prévoient que le recrutement de travailleurs qualifiés sera leur plus grand défi** au cours des trois prochaines années. La **fidélisation des employés** (48 %) sera également un enjeu crucial des années à venir. Il est intéressant de noter que le **recrutement** a été mentionné par un répondant sur quatre (27 %), ce qui accentue l'**importance de trouver des travailleurs qualifiés et pas uniquement des employés**.
 - Le recrutement de travailleurs qualifiés a été mentionné par un pourcentage de répondants plus élevé au Québec (69 %). Bien que cela ne soit pas significatif d'un point de vue statistique, il semble que le recrutement et la fidélisation des travailleurs qualifiés sont des préoccupations importantes dans les secteurs de la construction, des industries primaires et des technologies.
- > La **gestion du rendement des employés** (31 %) promet d'être tout un défi. En effet, tirer le maximum des employés est un véritable tour de force. Au moment de l'évaluation du rendement des employés, il faut s'assurer que les mesures ne sont pas contre-productives et qu'elles n'entraînent pas des comportements qui pourraient nuire à l'organisation à long terme – même s'ils favorisent l'atteinte des objectifs. Rappelez-vous l'exemple du vendeur trop zélé!
- > La **compétitivité des salaires** est une des principales variables que les candidats évaluent, mais ce n'est pas la seule. Cela dit, les entreprises qui ne peuvent pas offrir d'aussi bons salaires que les grandes sociétés devront mettre l'accent sur les aspects positifs de leur organisation, notamment les horaires souples, le code vestimentaire et les possibilités de carrière. Les répondants du secteur de la vente au détail semblent être parmi les plus durement touchés par les enjeux liés aux salaires.
- > Dans le sillage du vieillissement de la population au Canada, de nombreuses entreprises auront à relever des défis liés à la **planification de la relève** (27 %) et au **développement des compétences en leadership à l'interne** (24 %).

Quels sont ou quels seront les plus grands défis auxquels vous ferez face en matière de ressources humaines au cours des trois prochaines années? (n=386)

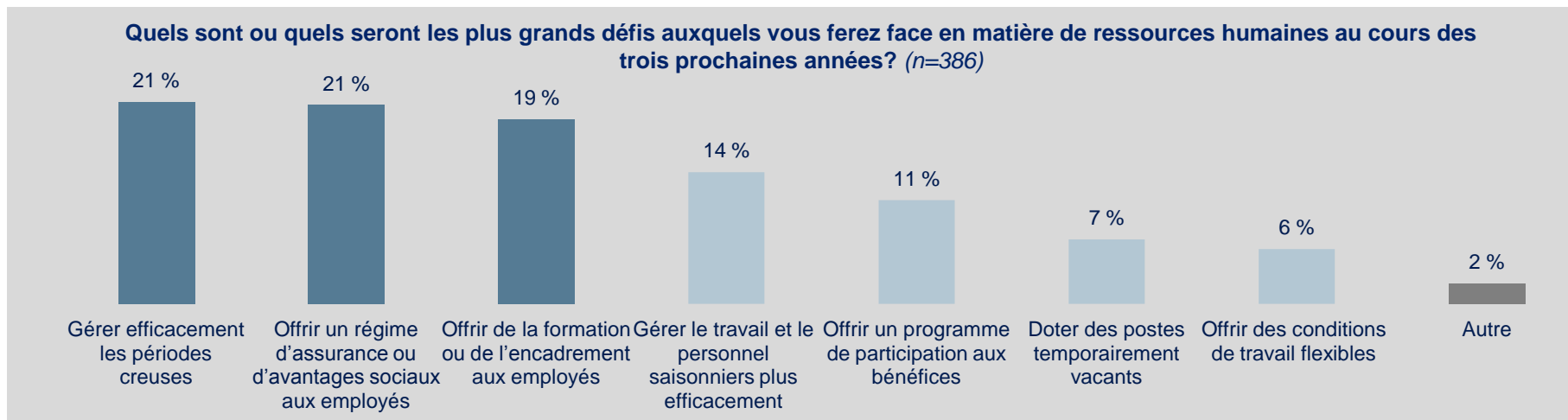


Base : Les répondants qui ont répondu « Je préfère ne pas répondre » ou « Nous ne prévoyons aucun défi en matière de ressources humaines » ont été exclus de la base.

Défis à venir en matière de ressources humaines (suite)

La plupart des défis de RH qui ne sont pas liés au recrutement, à la fidélisation des employés et aux salaires ont tendance à concerner moins d'un répondant sur quatre.

- > La planification est cruciale pour les répondants qui prévoient se heurter à des défis liés à la **gestion des périodes creuses ou au travail et au personnel saisonniers**. Les entreprises qui réussiront à relever ce type de défis seront celles qui auront établi des partenariats ou diverses procédures de travail pour y parvenir. L'option la plus intéressante pour elles consiste à créer une organisation agile et capable de répondre aux changements du milieu des affaires. Pour ce faire, il faut se montrer proactif plutôt que réactif; mieux vaut répondre que réagir!
- > Parmi les **facteurs clés de différenciation** qui permettent aux entreprises d'attirer et de fidéliser des travailleurs qualifiés, mentionnons les **régimes d'assurance et d'avantages sociaux ainsi que la formation et l'encadrement**. Pour ces deux composantes, les entrepreneurs canadiens auraient intérêt à regrouper leurs ressources avec celles d'autres entreprises. Une organisation de moins de dix employés n'est peut-être pas en mesure de mettre en place un régime d'assurance intéressant; si plusieurs entreprises mettent leurs efforts en commun, elles peuvent cependant atteindre la masse critique nécessaire pour que cela soit économiquement viable (pour les employeurs et les employés).
- > Offrir un programme de participation aux bénéfices (11 %), doter des postes temporairement vacants (7 %) et offrir des conditions de travail flexibles (6 %) sont des défis qu'un nombre relativement faible d'entrepreneurs estiment avoir à relever.



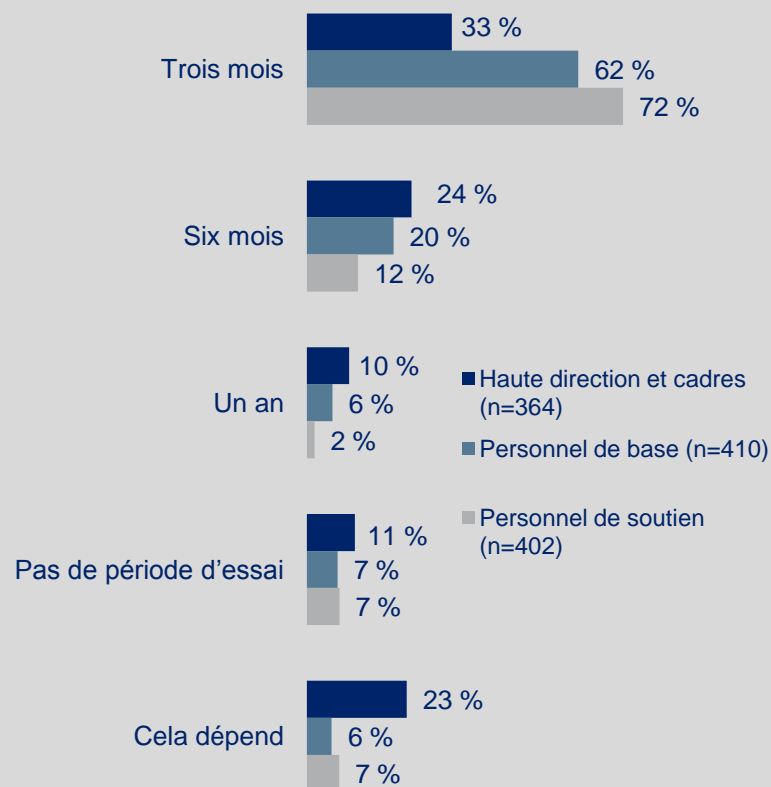
Base : Les répondants qui ont répondu « Je préfère ne pas répondre » ou « Nous ne prévoyons aucun défi en matière de ressources humaines » ont été exclus de la base.

Période d'essai des employés

En règle générale, la période de probation pour le personnel de base et le personnel de soutien est de trois mois. Toutefois, cette période varie considérablement pour les membres de l'équipe de direction et les cadres.

- > Les employés de soutien administratif ou technique (le personnel de soutien) ont le mandat de faire en sorte que les employés de base et la direction puissent faire leur travail dans l'organisation. La plupart du temps, la période d'essai de ces travailleurs est de trois mois (72 %).
- > Les employés de base effectuent le travail fondamental de l'organisation. Ils sont responsables de la fabrication des produits et de la prestation des services de l'entreprise. Dans plus de 80 % des cas, la période d'essai pour ces personnes est de trois (62 %) ou de six mois (20 %).
- > La période d'essai des membres de la direction et des cadres varie d'un cas à l'autre. Le tiers des répondants (33 %) ont déclaré que la période de probation était de trois mois et le quart (24 %) qu'elle était plutôt de six mois. Il convient de noter également qu'un pourcentage important de répondants (23 %) ont déclaré que la durée de la période d'essai dépendait de plusieurs facteurs : besoins, expérience des candidats, disponibilité.

Quelle est la période d'essai (probation) habituelle des employés, selon le niveau de l'employé nouvellement embauché?



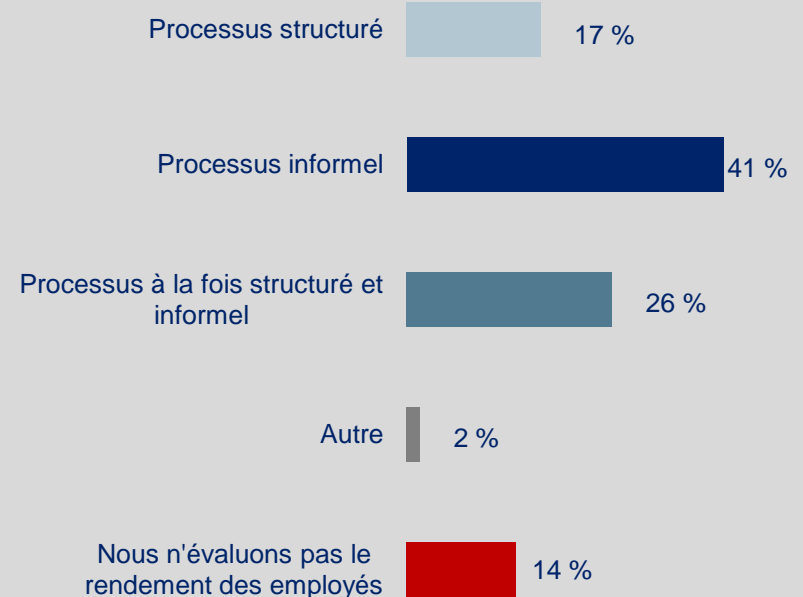
Base : Les répondants qui ont répondu « Je ne sais pas/Je préfère ne pas répondre » ont été exclus de la base.

Évaluation de rendement des employés

La plupart des évaluations de rendement des employés sont informelles.

- > Deux répondants sur cinq (41 %) ont déclaré que leur processus d'évaluation de rendement des employés était informel.
 - Ce ratio est statistiquement plus élevé chez les entreprises de moins de 20 employés :
 - Moins de 5 employés : 42 % des répondants ont un processus informel
 - Entre 5 et 19 employés : 47 %
- > Le quart des répondants ont indiqué que leur processus d'évaluation de rendement des employés était à la fois structuré et informel (26 %). Lorsqu'on dispose des ressources adéquates, il s'agit probablement du type d'évaluation de rendement le plus pertinent. La composante structurée facilite le suivi des progrès par rapport aux objectifs et aux paramètres convenus préalablement. Le processus informel permet aux employés et aux supérieurs d'échanger sur les aspects positifs et moins positifs de façon continue et selon ce qui est nécessaire.
 - Le pourcentage de répondants qui ont déclaré que leur processus d'évaluation était à la fois structuré et informel est considérablement plus élevé chez les entreprises de 20 à 49 employés (41 %) et celles de 50 employés ou plus (47 %).
- > Un peu moins d'un répondant sur cinq (17 %) a mentionné que son processus d'évaluation de rendement des employés était structuré.
 - C'est le cas notamment pour 29 % des entreprises de 20 à 49 employés.
- > Enfin, 14 % des personnes interrogées n'effectuent carrément pas d'évaluation de rendement des employés.
 - Cela semble être le cas surtout pour les entreprises de moins de cinq employés (19 %).

Les évaluations de rendement des employés sont-elles menées de manière structurée ou informelle dans votre entreprise? (n=418)



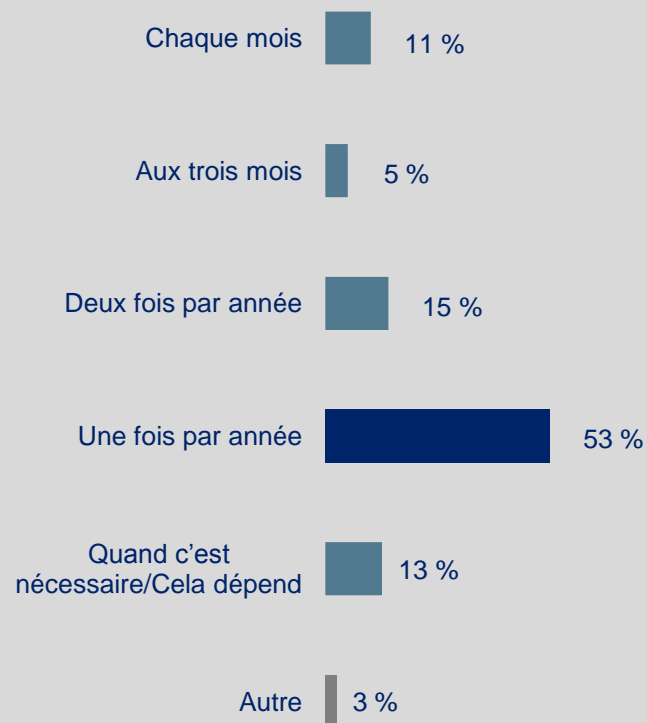
Base : Les répondants qui ont répondu « Je préfère ne pas répondre » ont été exclus de la base.

Fréquence des évaluations de rendement des employés

Plus de la moitié des évaluations de rendement des employés structurées sont effectuées une fois par année.

- > Les évaluations de rendement des employés structurées ont tendance à être effectuées une fois par année (53 %). Ce pourcentage dépasse la marque des 60 % chez les entreprises de plus de cinq employés.
- > La deuxième réponse la plus souvent obtenue au sujet de la fréquence des évaluations est deux fois par année (15 %).
- > 11 % des répondants disent effectuer des évaluations chaque mois.
 - Ce pourcentage grimpe à 20 % pour les entreprises de moins de cinq employés qui effectuent des évaluations structurées et à la fois structurées et informelles.
- > Les revues trimestrielles ne sont pas très fréquentes (5 %).
- > Les entreprises qui ont répondu « Quand c'est nécessaire », « Cela dépend » ou « Autre » ont tendance à effectuer des évaluations durant les périodes creuses ou lorsque le rendement global est affecté.
- > Le processus d'évaluation de rendement **ne doit pas être compliqué**. En fait, il doit être **simple et pertinent**.
 - Des modèles d'évaluation de rendement sont accessibles gratuitement sur plusieurs sites Web. Ces modèles consistent souvent en des listes de vérification qui peuvent être adaptées pour répondre aux besoins de l'organisation.
 - Par exemple, l'utilisation du modèle **SMART** (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et en temps opportun) pour élaborer des objectifs peut contribuer à la gestion efficace du rendement.

À quelle fréquence environ menez-vous des évaluations de rendement structurées auprès des employés? (n=209)



Base : Les répondants qui ont répondu « Processus structuré » et « Processus à la fois structuré et informel ». Ceux qui ont répondu « Je préfère ne pas répondre » ont été exclus de la base.

Conseils pour déterminer et augmenter les salaires

Les panélistes ont communiqué leur expérience au chapitre de l'établissement des salaires et des augmentations de salaire des employés.

POUR DÉTERMINER LES SALAIRES

Le plus souvent, les entrepreneurs suivent le marché et effectuent des enquêtes auprès de leurs concurrents.

- > La consultation des **moyennes** et des **normes de l'industrie** à des fins de comparaison est une autre stratégie couramment utilisée.
- > Nombreux sont ceux qui adoptent une **approche personnalisée**, en tenant compte de l'**expérience**, des **compétences** et de la **formation des candidats**.
- > Selon un certain nombre de panélistes, les contraintes liées au **budget** et le **rendement de l'entreprise** jouent un rôle dans l'établissement du salaire d'embauche.
- > Quelques répondants seulement ont indiqué qu'ils cherchaient toujours à offrir une **rémunération légèrement supérieure à la moyenne** pour le poste à combler.

POUR DÉTERMINER LES AUGMENTATIONS DE SALAIRE

Les entrepreneurs évaluent régulièrement le rendement individuel (chaque année).

- > Assez souvent, les augmentations de salaire reflètent la **rentabilité de l'organisation**.
- > De nombreux propriétaires d'entreprise offrent à leurs employés une rémunération tenant compte de l'augmentation du **coût de la vie** ou de l'**inflation**.
- > Une fois de plus, les enquêtes sur la **rémunération des concurrents** sont utilisées comme point de **comparaison** pour déterminer les augmentations.
- > Les employeurs sont également conscients que certains employés accordent désormais la priorité à des aspects **non monétaires** (comme les vacances), plutôt qu'au salaire; ils offrent donc d'autres types d'**incitatifs** pour **récompenser le rendement**.
- > Les **recommandations gouvernementales** servent aussi de base pour déterminer les hausses de salaire.

Optimiser la participation et la contribution des employés

La satisfaction et la motivation des employés vont bien au-delà des enjeux liés aux salaires et aux avantages.

- > De nombreux panélistes ont demandé à Points de vue BDC d'approfondir des aspects de recherche pouvant les aider à attirer et à fidéliser les bons employés. Il a été établi qu'au-delà des enjeux monétaires, les employés tiennent compte d'autres facteurs clés lorsqu'ils choisissent un employeur.
- > L'auteur Daniel Pink souligne le fait que le salaire est effectivement un aspect important, mais que ce n'est pas le seul. Il suggère d'offrir une rémunération légèrement supérieure à la moyenne de l'industrie pour régler l'enjeu monétaire une fois pour toutes. M. Pink recommande ensuite aux employeurs de jeter les bases d'une **organisation qui favorise l'autonomie et le contrôle sur la possibilité de s'améliorer et où les employés peuvent donner un but à leur travail**. Plusieurs experts, dont [Guy Kawasaki](#), abondent dans le même sens.
- > La confiance – pas une confiance aveugle, mais une confiance méritée – est la pierre angulaire de l'atteinte de niveaux de motivation, de satisfaction et de productivité supérieurs. **Selon Stephen M.R Covey, la confiance repose sur deux vecteurs : la compétence et le caractère.**
 - La compétence fait référence à la capacité d'une personne de réaliser efficacement une tâche ou un projet.
 - Le caractère fait référence aux traits de personnalité et aux valeurs d'une personne.
 - Il est important que ces deux vecteurs, qui sont relativement faciles à comprendre, soient évalués lors du processus de recrutement. L'objectif est de trouver un candidat qui possède la bonne combinaison de compétence et de caractère. La supervision d'un employé extrêmement compétent, mais manquant de caractère, et la collaboration avec lui peuvent s'avérer très difficiles. À l'inverse, la collaboration avec une personne qui a des valeurs et un caractère forts peut être agréable, mais si, au bout du compte, l'employé n'est pas fiable et que la qualité de son travail laisse à désirer, il n'est pas très utile à l'organisation.
- > Pour résumer la question de la confiance, disons que c'est un bien précieux! Le but n'est pas de se montrer crédule et de faire confiance à tout le monde, mais bien de développer un sens de « confiance intelligente ». La confiance fonctionne selon un principe de réciprocité : **pour que vous puissiez faire confiance aux autres et gagner leur confiance, les autres doivent pouvoir vous faire confiance et gagner votre confiance.**
- > Au bout du compte, les affaires dépendent des personnes! Peu importe comment on voit les choses, l'objectif des affaires est de faire de l'argent! Et vous resterez en affaires tant que vous répondrez aux besoins de quelqu'un. On ne le répétera jamais assez : **les affaires dépendent des personnes!**
- > Les diapositives qui suivent portent sur les concepts d'autonomie, de contrôle sur la possibilité de s'améliorer et de capacité de donner un but au travail. La logique qui sous-tend ces éléments ne consiste pas à laisser les employés faire ce qu'ils veulent, mais à leur fournir les ressources et à leur faire suffisamment confiance pour qu'ils puissent atteindre des niveaux de rendement et de satisfaction supérieurs.

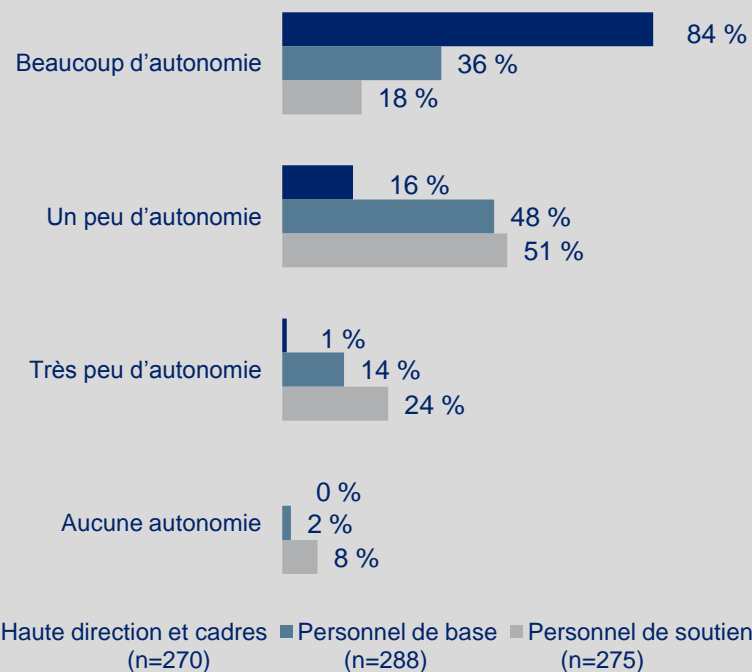
Niveau d'autonomie des employés en ce qui a trait à la gestion de leur temps

« Autonomie » ne veut pas dire « laissez-faire ».

- > Dans le graphique à droite, on peut observer que le niveau d'autonomie en ce qui a trait à la gestion du temps accordé aux employés varie considérablement selon leur poste dans l'organisation.
- > Le niveau d'autonomie en ce qui a trait à la gestion du temps est considérablement plus élevé chez les membres de l'équipe de direction et les cadres que chez le personnel de base et le personnel de soutien. Cela peut s'expliquer en partie par la nature même du travail. Il peut cependant valoir la peine de demander à des employés de base et de soutien dignes de confiance comment ils perçoivent leur niveau de liberté en ce qui a trait à la gestion de leur temps.
- > Si un employé est satisfait et a l'impression d'avoir toute la latitude voulue en ce qui a trait à la gestion de son temps pour faire son travail, tout va bien. Toutefois, si un employé digne de confiance trouve qu'il n'a pas assez de contrôle sur son horaire, il pourrait être utile de discuter d'éventuelles solutions pour accroître son niveau d'autonomie.
- > La plupart des employés souhaitent être orientés, pas microgérés. Il peut être très bénéfique d'offrir aux personnes dignes de confiance un environnement dans lequel ils peuvent s'exprimer plus librement.

Pour les différents types d'employés ci-dessous, veuillez indiquer le niveau d'autonomie en ce qui a trait à la gestion de leur temps dans votre entreprise.

Dans ce cas, le concept de « temps » fait référence à l'autonomie dont l'employé dispose pour décider de son horaire, du temps requis et des échéances liés à l'exécution d'une tâche ou d'une procédure.



Base : Les répondants qui ont répondu « Non applicable » ou « Je ne sais pas/Je préfère ne pas répondre » ont été exclus de la base.

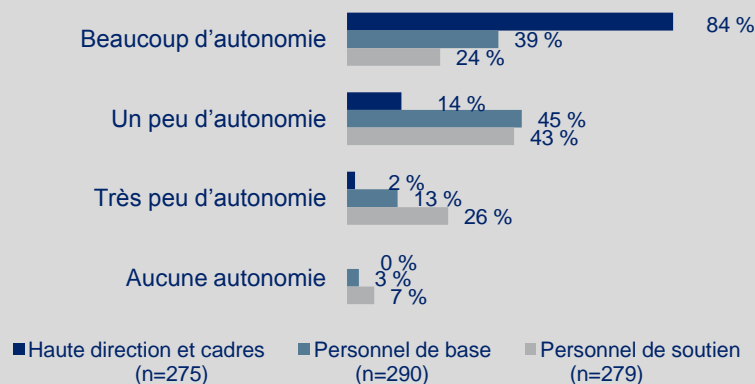
Niveau d'autonomie des employés en ce qui a trait à la gestion de leurs tâches et à leur technique de travail

Le fait d'accorder un niveau d'autonomie plus élevé à un employé équivaut souvent à lui dire « Je vous fais confiance pour effectuer cette tâche comme bon vous semblera. »

- > Une fois de plus, il semble que le niveau d'autonomie en ce qui a trait à la gestion des tâches et à la technique de travail soit considérablement plus élevé chez les membres de l'équipe de direction que chez les employés de base et de soutien.
- > Il est parfois impossible ou non recommandé d'accorder un niveau d'autonomie plus élevé au personnel de base et au personnel de soutien. Toutefois, lorsque cela est possible, le fait d'accroître l'autonomie en ce qui a trait à la gestion des tâches et à la technique de travail peut s'avérer un puissant facteur de motivation.
- > Les employés qui travaillent dans ce type d'environnement favorable ont souvent des **niveaux de satisfaction supérieurs**.
- > Par ailleurs, un niveau de satisfaction élevé se traduit souvent par une **amélioration de la productivité et du service à la clientèle**.

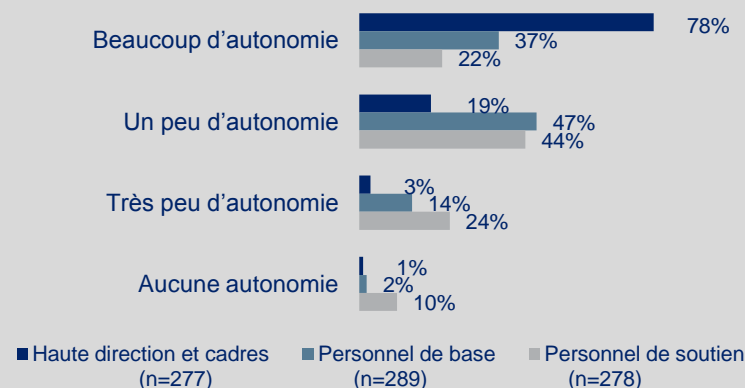
Pour les différents types d'employés ci-dessous, veuillez indiquer le niveau d'autonomie en ce qui a trait à la gestion de leurs tâches dans votre entreprise.

Dans ce cas, le concept de « tâches » fait référence à l'autonomie dont l'employé dispose face aux étapes ou aux procédures liées au travail à accomplir.



Pour les différents types d'employés ci-dessous, veuillez indiquer le niveau d'autonomie en ce qui a trait à leur technique de travail dans votre entreprise.

Dans ce cas, le concept de « technique de travail » fait référence à l'autonomie dont l'employé dispose pour ce qui est des ressources et des moyens utilisés pour exécuter une tâche.



Base : Les répondants qui ont répondu « Non applicable » ou « Je ne sais pas/Je préfère ne pas répondre » ont été exclus de la base.

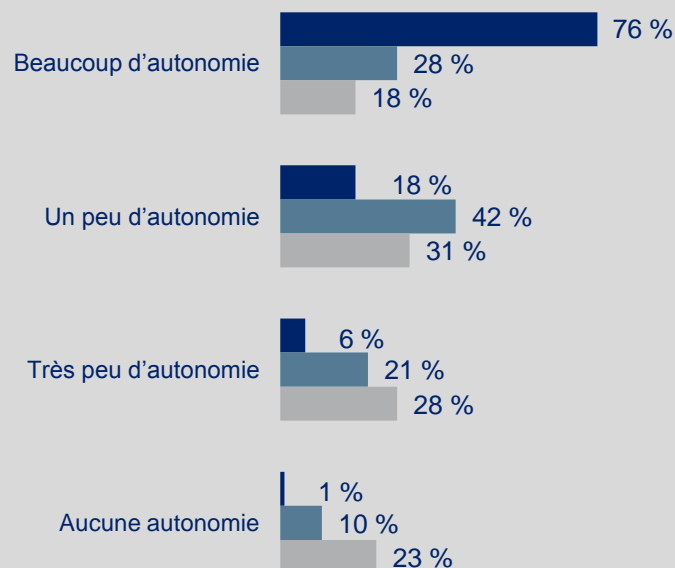
Niveau d'autonomie des employés en ce qui a trait à leur équipe

Pensée magique? Peut-être pas!

- > Nous passons plus de temps avec nos collègues qu'avec tous les autres membres de notre entourage. Cela étant, pourquoi ne pas créer pour les employés l'environnement le plus positif et le plus favorable à la réussite possible?
- > Les experts offrent divers exemples de méthodes d'amélioration des relations entre les membres d'une équipe. En voici quelques-uns :
 - On peut inviter des employés clés à participer au processus d'embauche (recrutement et entrevue).
 - Un chef d'équipe peut solliciter la participation de divers employés souhaitant collaborer à un projet spécial.
- > L'exemple des employés de Google est particulièrement intéressant. L'entreprise leur accorde un jour par semaine (20 % du temps) pour travailler à des projets spéciaux qui doivent bénéficier à l'organisation ou à ses clients. Les employés ont toute la latitude voulue pour former des équipes multidisciplinaires, qui doivent présenter le résultat de leur projet à l'ensemble du personnel en temps opportun. Cette initiative de Google a généré des idées de nouveaux produits et de perfectionnement des procédures qui ont contribué à ses résultats financiers tout en améliorant l'environnement dans lequel évoluent les employés.
- > De tels exemples ne peuvent pas être reproduits exactement dans des organisations relativement petites, mais les entrepreneurs peuvent les adapter à leurs besoins.

Pour les différents types d'employés ci-dessous, veuillez indiquer le niveau d'autonomie en ce qui a trait à leur équipe dans votre entreprise.

Dans ce cas, le concept d'« équipe » fait référence à l'autonomie dont l'employé dispose pour sélectionner les personnes avec lesquelles il travaillera.



■ Haute direction et cadres (n=269) ■ Personnel de base (n=258) ■ Personnel de soutien (n=243)

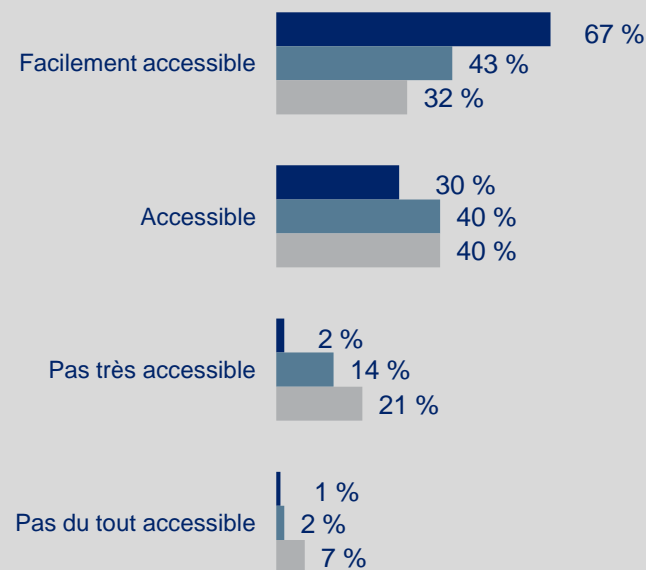
Base : Les répondants qui ont répondu « Non applicable » ou « Je ne sais pas/Je préfère ne pas répondre » ont été exclus de la base.

Contrôle des employés sur la possibilité de s'améliorer

La plupart des entrepreneurs semblent avoir mis en œuvre des mécanismes qui encouragent le perfectionnement et la formation continus.

- > La grande majorité des entrepreneurs interrogés estiment que leurs employés disposent d'un contrôle important sur les possibilités de maîtriser leurs tâches, leur poste et leur contribution dans l'organisation.
- > Chaque personne est différente et a des rêves et des aspirations qui lui sont propres. Il est donc important que les employés qui aspirent à plus, en termes de responsabilités ou de défis, aient l'impression que la direction est ouverte et disposée à travailler avec eux pour leur permettre de s'améliorer dans le cadre de leur poste ou ailleurs dans l'organisation.
- > Exploiter ainsi les ambitions des employés peut avoir des conséquences extraordinaires sur leur degré de motivation et peut-être compenser d'autres éléments comme le salaire.
- > Au bout du compte, il semble que pour tirer pleinement parti de la formation et du perfectionnement, il est important d'entreprendre un dialogue ouvert et honnête.

Dans quelle mesure donne-t-on aux différents types d'employés de votre entreprise la possibilité de s'améliorer ou le contrôle sur celle-ci (p. ex. formation rémunérée, études plus avancées, encadrement, jumelage)? Autrement dit, dans quelle mesure ont-ils la possibilité de mieux maîtriser leurs tâches, leur poste ou leur contribution au sein de l'organisation?



■ Haute direction et cadres (n=275) ■ Personnel de base (n=281) ■ Personnel de soutien (n=273)

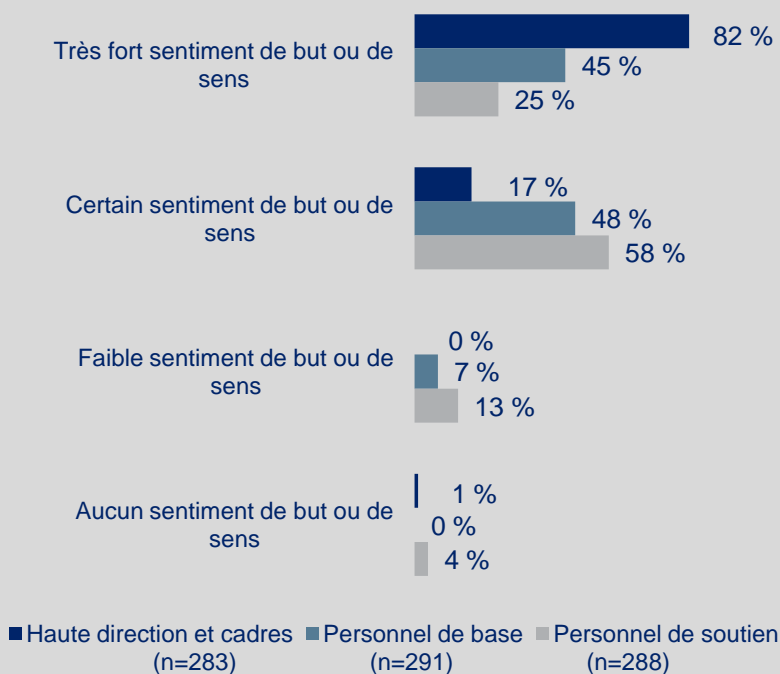
Base : Les répondants qui ont répondu « Non applicable » ou « Je ne sais pas/Je préfère ne pas répondre » ont été exclus de la base.

But et sens du travail

Rehausser le but et le sens que les employés donnent à leur poste peut aider une organisation à prospérer dans les bons moments comme dans les plus difficiles.

- > Dans une organisation, les employés sont affectés à divers rôles et postes; certaines personnes assument parfois même plusieurs fonctions simultanément. Mais au bout du compte, les employés, peu importe leur titre, souhaitent avoir l'impression de faire une différence, de contribuer à l'atteinte des objectifs et de faire partie intégrante de la réussite de l'organisation.
- > Il est vrai que certaines personnes ont plus de responsabilités ou que leur travail contribue davantage aux résultats financiers. Cela ne veut cependant pas dire qu'elles doivent être les seules à trouver un but et un sens à leur travail. Il est de la plus haute importance que tous les employés de l'entreprise puissent en faire autant. Aucun poste n'est inutile, et il est fondamental que chacun soit conscient de son apport à l'entreprise. Une entreprise est une équipe dont tous les membres, du concierge au président, doivent être dynamiques pour assurer la réussite de l'organisation!
- > Robin Sharma estime qu'on n'a pas besoin d'un titre pour devenir un leader. Les employés doivent absolument comprendre qu'en chacun de nous, il y a un leader qui ne demande qu'à s'épanouir. Les entreprises prospères sont celles qui savent tirer parti de leur capital humain.

À votre avis, dans quelle mesure les différents types d'employés indiqués ci-dessous donnent-ils un but ou un sens à leurs tâches, leur poste ou leur contribution dans l'organisation? Autrement dit, dans quelle mesure sont-ils motivés à faire leur travail?



Base : Les répondants qui ont répondu « Je ne sais pas/Je préfère ne pas répondre » ont été exclus de la base.

Différences générationnelles entre les employés

La plupart des panélistes ont observé certaines différences générationnelles entre les membres de leurs équipes.

- > La majorité des commentaires reçus font état d'une progression vers le bas, d'une génération à l'autre (des baby-boomers, à la génération X, à la génération Y), en ce qui a trait à **l'engagement des employés**, à **l'éthique de travail**, à **l'expertise**, à **la loyauté envers l'entreprise** et à **l'équilibre travail-vie personnelle**. Pour résumer...

BABY-BOOMERS

- > Ils sont présentés comme expérimentés, fiables, honnêtes, orientés sur les tâches et sur la carrière, autonomes, proactifs et dotés d'un excellent sens de l'éthique du travail.
- > Ils seraient également moins compétents technologiquement et réticents face aux changements, ils éviteraient d'accepter trop de responsabilités et manqueraient d'ambition sur le plan du perfectionnement professionnel.

GÉNÉRATION X

- > On dit d'eux qu'ils sont une version plus « rapide » et plus ambitieuse des baby-boomers, qu'ils accordent plus d'importance à l'équilibre travail-vie personnelle, travaillent tout aussi dur et acceptent davantage de responsabilités que leurs aînés, et qu'ils sont animés par la croyance que tous les objectifs sont atteignables.
- > Les membres de cette génération sont en quête de gratification instantanée, ils sont moins loyaux envers l'entreprise et ont besoin de davantage de motivation et d'orientation.

GÉNÉRATION Y

- > Ils sont perçus par certains comme étant créatifs et versés dans les technologies et comme ayant une grande facilité d'apprentissage.
- > On dit toutefois aussi d'eux que leurs employeurs ne les apprécient pas, car ils se comportent comme si tout leur était dû, ils sont généralement incapables de travailler sans supervision, ils manquent d'engagement et de loyauté, ils sont exagérément centrés sur eux-mêmes, ils sont réticents à donner la priorité au travail, ils demandent beaucoup de flexibilité et de liberté, ils ont constamment besoin de motivation et d'occasions de développement professionnel et, globalement, leur sens de l'éthique laisse à désirer.
- > **Il est à noter, toutefois, que de nombreux entrepreneurs n'ont observé aucune différence générationnelle et d'autres encore sont d'avis que ces différences sont plutôt de nature personnelle.**
- > Selon les panélistes, pour surmonter les différences générationnelles, il faut se montrer **flexible** et adopter une approche **souple** (offrir aux membres de la génération Y un horaire flexible, par exemple), **éviter** d'embaucher des candidats trop jeunes, **jumeler** des employés plus jeunes et des plus expérimentés à des fins d'encadrement et, surtout, traiter tout le monde avec **respect**.

Chaque employé est unique!

Des généralisations sont souvent à l'origine des « différences générationnelles ».

- > Les panélistes ont observé plusieurs traits communs entre divers employés issus d'un même groupe d'âge, mais la plupart du temps, il s'agit simplement de **généralisations**, dont on peut cependant tirer certaines leçons.
- > Pour comprendre ce qui motive et démotive les employés, il est important d'apprendre à les connaître en tant que personnes. Les différences générationnelles présentées à la diapo précédente décrivent des traits généraux qui existent bel et bien, mais que tous les membres d'une même génération ne possèdent pas nécessairement, d'où l'importance de faire connaissance avec les individus. Les généralisations nous aident à comprendre certaines particularités des membres d'un groupe d'âge donné, mais **s'y limiter est une erreur et peut même s'avérer très nuisible**.
- > Tom Searcy a récemment rédigé un article en deux parties dans le magazine *Inc.* sur certaines choses que les membres de la génération Y et les personnes issues des générations précédentes peuvent apprendre les uns des autres. Voici un résumé des articles :

8 règles destinées aux membres de la génération Y pour comprendre les travailleurs plus expérimentés

1. Levez-vous plus tôt.
2. Faites attention aux détails.
3. L'expérience l'emporte sur l'éducation.
4. Ne vous pensez pas trop bien pour vous occuper du café.
5. L'engagement va au-delà de « faire de son mieux ».
6. Ne faites pas en même temps deux choses qui nécessitent de la concentration.
7. Soyez organisé pour être plus rapide.
8. Demandez « pourquoi » pour obtenir le contexte d'une méthode, pas pour décider si elle vous convient.

Cliquez ici pour [lire l'article](#).

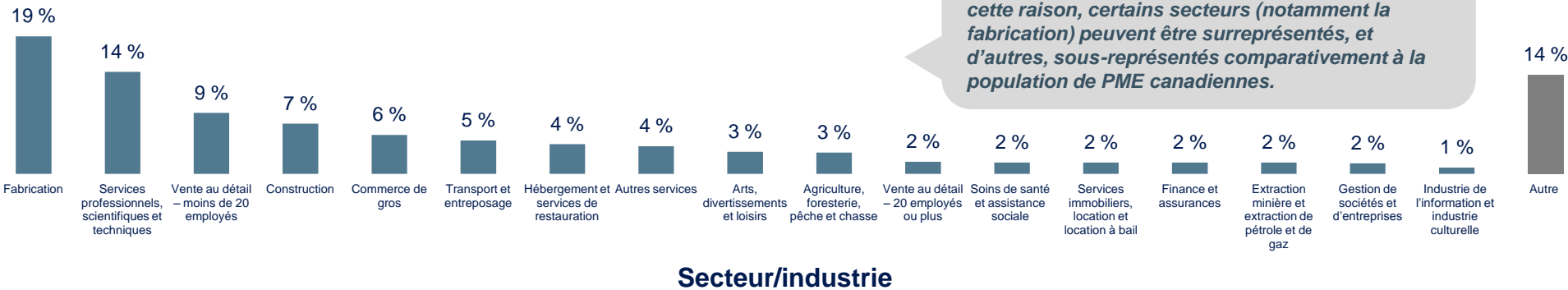
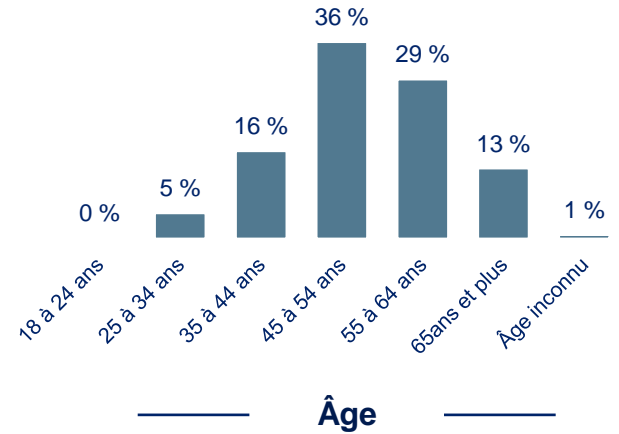
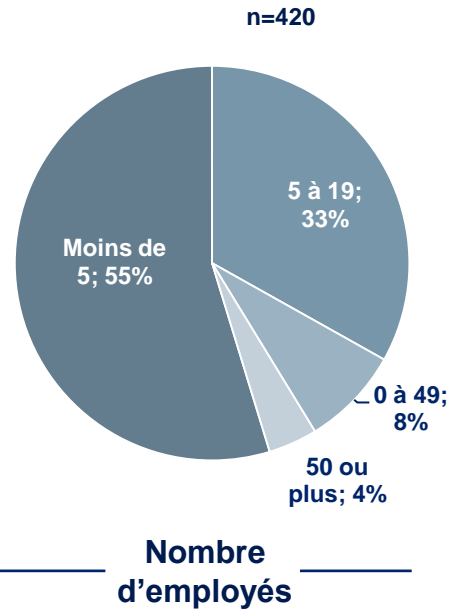
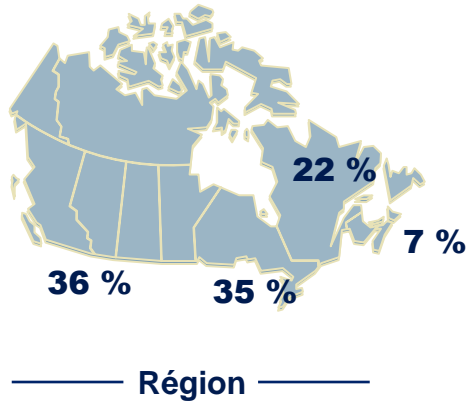
6 règles destinées aux travailleurs plus expérimentés pour comprendre les membres de la génération Y

1. Sachez expliquer « pourquoi ».
2. Ne lésinez pas sur les éclaircissements.
3. N'ayez pas peur de la technologie.
4. Communiquez souvent et brièvement.
5. Variez votre langage et vos méthodes.
6. Expliquez vos règles.

Cliquez ici pour [lire l'article](#).

Profil des répondants

Profil des répondants



Prenez note que les résultats n'ont pas été pondérés en fonction du secteur d'activité. Pour cette raison, certains secteurs (notamment la fabrication) peuvent être surreprésentés, et d'autres, sous-représentés comparativement à la population de PME canadiennes.

Annexe

Professionnel des ressources humaines

> À l'heure actuelle, y a-t-il une personne dans votre organisation qui se consacre aux ressources humaines?

	Total (n=417)	Canada atlantique (n=39)	Québec (n=109)	Ontario (n=131)	Ouest du Canada (n=138)
Oui, un employé régulier s'y consacre à temps plein	7 %	6 %	8 %	7 %	7 %
Oui, un employé régulier s'y consacre à temps partiel	10 %	5 %	21 %	7 %	6 %
Oui, une personne est engagée sur une base contractuelle	4 %	2 %	1 %	3 %	6 %
Non, personne dans notre organisation ne se consacre expressément aux RH	76 %	82 %	68 %	80 %	77 %
Autre	4 %	5 %	3 %	3 %	5 %

Base : Les répondants qui ont répondu « Je préfère ne pas répondre » ont été exclus de la base. Les chiffres en rouge et en vert indiquent des différences statistiquement significatives entre les sous-groupes.

Professionnel des ressources humaines (suite)

> À l'heure actuelle, y a-t-il une personne dans votre organisation qui se consacre aux ressources humaines?

	Total (n=417)	Moins de 5 employés (n=110)	De 5 à 19 employés (n=176)	De 20 à 49 employés (n=83)	50 employés ou plus (n=48)
Oui, un employé régulier s'y consacre à temps plein	7 %	5 %	5 %	11 %	34 %
Oui, un employé régulier s'y consacre à temps partiel	10 %	3 %	14 %	22 %	34 %
Oui, une personne est engagée sur une base contractuelle	4 %	3 %	3 %	9 %	2 %
Non, personne dans notre organisation ne se consacre expressément aux RH	76 %	87 %	73 %	53 %	26 %
Autre	4 %	3 %	5 %	6 %	4 %

Base : Les répondants qui ont répondu « Je préfère ne pas répondre » ont été exclus de la base. Les chiffres en rouge et en vert indiquent des différences statistiquement significatives entre les sous-groupes.

Problèmes liés aux ressources humaines résolus

> Quels sont les problèmes auxquels votre organisation a dû faire face au cours des deux dernières années et qui ont été résolus?

	Total (n=345)	Canada atlantique (n=33)	Québec (n=99)	Ontario (n=102)	Ouest du Canada (n=111)
Embaucher des employés	51 %	43 %	56 %	47 %	52 %
Embaucher des travailleurs qualifiés	47 %	41 %	52 %	43 %	47 %
Garder de bons employés en poste	42 %	53 %	39 %	43 %	40 %
Gérer le rendement des employés	39 %	52 %	41 %	33 %	41 %
Offrir des salaires concurrentiels	35 %	47 %	37 %	27 %	38 %
Offrir de la formation ou de l'encadrement aux employés	35 %	44 %	45 %	23 %	36 %
Offrir un régime d'assurance ou d'avantages sociaux aux employés	26 %	38 %	24 %	16 %	33 %
Développer le leadership à l'interne	23 %	44 %	22 %	18 %	24 %
Offrir des conditions de travail flexibles	23 %	26 %	26 %	18 %	24 %
Gérer efficacement les périodes creuses	22 %	21 %	32 %	12 %	24 %
Gérer le travail et le personnel saisonniers plus efficacement	21 %	21 %	14 %	19 %	27 %
Planifier la relève	15 %	14 %	17 %	10 %	19 %
Doter des postes temporairement vacants	14 %	16 %	14 %	11 %	15 %
Offrir un programme de participation aux bénéfices	9 %	13 %	8 %	5 %	13 %
Autre	4 %	1 %	2 %	8 %	3 %

Base : Les répondants qui ont répondu « Je préfère ne pas répondre » ou « Nous n'avons pas affronté ni résolu de problèmes liés aux ressources humaines récemment » ont été exclus de la base. Les chiffres en rouge et en vert indiquent des différences statistiquement significatives entre les sous-groupes.

Problèmes liés aux RH résolus (suite)

> Quels sont les problèmes auxquels votre organisation a dû faire face au cours des deux dernières années et qui ont été résolus?

	Total (n=345)	Moins de 5 employés (n=69)	De 5 à 19 employés (n=155)	De 20 à 49 employés (n=75)	50 employés ou plus (n=46)
Embaucher des employés	51 %	48 %	49 %	59 %	68 %
Embaucher des travailleurs qualifiés	47 %	45 %	48 %	44 %	55 %
Garder de bons employés en poste	42 %	40 %	42 %	45 %	46 %
Gérer le rendement des employés	39 %	35 %	41 %	41 %	53 %
Offrir des salaires concurrentiels	35 %	36 %	30 %	44 %	41 %
Offrir de la formation ou de l'encadrement aux employés	35 %	28 %	38 %	40 %	55 %
Offrir un régime d'assurance ou d'avantages sociaux aux employés	26 %	16 %	34 %	31 %	46 %
Développer le leadership à l'interne	23 %	17 %	28 %	28 %	35 %
Offrir des conditions de travail flexibles	23 %	13 %	31 %	31 %	35 %
Gérer efficacement les périodes creuses	22 %	18 %	24 %	25 %	32 %
Gérer le travail et le personnel saisonniers plus efficacement	21 %	23 %	16 %	24 %	23 %
Planifier la relève	15 %	18 %	12 %	9 %	27 %
Doter des postes temporairement vacants	14 %	7 %	14 %	31 %	33 %
Offrir un programme de participation aux bénéfices	9 %	8 %	10 %	6 %	22 %
Autre	4 %	5 %	4 %	8 %	0 %

Base : Les répondants qui ont répondu « Je préfère ne pas répondre » ou « Nous n'avons pas affronté ni résolu de problèmes liés aux ressources humaines récemment » ont été exclus de la base. Les chiffres en rouge et en vert indiquent des différences statistiquement significatives entre les sous-groupes.

Défis à venir en matière de RH

> Quels sont ou quels seront les plus grands défis auxquels vous ferez face en matière de ressources humaines au cours des trois prochaines années?

	Total (n=386)	Canada atlantique (n=37)	Québec (n=102)	Ontario (n=121)	Ouest du Canada (n=126)
Embaucher des travailleurs qualifiés	53 %	41 %	69 %	43 %	54 %
Garder de bons employés en poste	48 %	40 %	55 %	42 %	50 %
Gérer le rendement des employés	31 %	29 %	31 %	29 %	33 %
Offrir des salaires concurrentiels	29 %	26 %	20 %	33 %	30 %
Embaucher des employés	27 %	27 %	27 %	25 %	30 %
Planifier la relève	27 %	24 %	39 %	22 %	23 %
Développer le leadership à l'interne	24 %	15 %	23 %	20 %	31 %
Gérer efficacement les périodes creuses	21 %	14 %	21 %	14 %	29 %
Offrir un régime d'assurance ou d'avantages sociaux aux employés	21 %	16 %	14 %	19 %	28 %
Offrir de la formation ou de l'encadrement aux employés	19 %	13 %	23 %	17 %	20 %
Gérer le travail et le personnel saisonniers plus efficacement	14 %	7 %	12 %	11 %	18 %
Offrir un programme de participation aux bénéfices	11 %	6 %	11 %	7 %	16 %
Doter des postes temporairement vacants	7 %	13 %	1 %	4 %	11 %
Offrir des conditions de travail flexibles	6 %	7 %	8 %	4 %	6 %
Autre	2 %	5 %	5 %	2 %	0 %

Base : Les répondants qui ont répondu « Je préfère ne pas répondre » ou « Nous ne prévoyons aucun défi en matière de ressources humaines » ont été exclus de la base. Les chiffres en rouge et en vert indiquent des différences statistiquement significatives entre les sous-groupes.

Défis à venir en matière de RH (suite)

> Quels sont ou quels seront les plus grands défis auxquels vous ferez face en matière de ressources humaines au cours des trois prochaines années?

	Total (n=386)	Moins de 5 employés (n=91)	De 5 à 19 employés (n=169)	De 20 à 49 employés (n=80)	50 employés ou plus (n=46)
Embaucher des travailleurs qualifiés	53 %	49 %	56 %	59 %	59 %
Garder de bons employés en poste	48 %	50 %	42 %	52 %	57 %
Gérer le rendement des employés	31 %	28 %	31 %	40 %	47 %
Offrir des salaires concurrentiels	29 %	27 %	32 %	29 %	26 %
Embaucher des employés	27 %	24 %	28 %	31 %	47 %
Planifier la relève	27 %	26 %	24 %	32 %	38 %
Développer le leadership à l'interne	24 %	19 %	27 %	32 %	41 %
Gérer efficacement les périodes creuses	21 %	24 %	19 %	20 %	16 %
Offrir un régime d'assurance ou d'avantages sociaux aux employés	21 %	25 %	18 %	11 %	12 %
Offrir de la formation ou de l'encadrement aux employés	19 %	21 %	17 %	21 %	15 %
Gérer le travail et le personnel saisonniers plus efficacement	14 %	15 %	13 %	18 %	5 %
Offrir un programme de participation aux bénéfices	11 %	12 %	9 %	11 %	7 %
Doter des postes temporairement vacants	7 %	8 %	6 %	6 %	2 %
Offrir des conditions de travail flexibles	6 %	4 %	7 %	7 %	12 %
Autre	2 %	1 %	3 %	5 %	4 %

Base : Les répondants qui ont répondu « Je préfère ne pas répondre » ou « Nous ne prévoyons aucun défi en matière de ressources humaines » ont été exclus de la base. Les chiffres en rouge et en vert indiquent des différences statistiquement significatives entre les sous-groupes.

Période d'essai (haute direction et cadres)

> Quelle est la période d'essai (probation) habituelle des employés, selon le niveau de l'employé nouvellement embauché?

	Total (n=364)	Canada atlantique (n=37)	Québec (n=98)	Ontario (n=113)	Ouest du Canada (n=116)
Trois mois	33 %	36 %	20 %	33 %	41 %
Six mois	24 %	27 %	31 %	18 %	24 %
Un an	10 %	2 %	16 %	8 %	10 %
Pas de période d'essai	11 %	13 %	15 %	16 %	3 %
Cela dépend	23 %	23 %	19 %	26 %	22 %

	Total (n=364)	Moins de 5 employés (n=93)	De 5 à 19 employés (n=147)	De 20 à 49 employés (n=76)	50 employés ou plus (n=48)
Trois mois	33 %	29 %	36 %	45 %	36 %
Six mois	24 %	20 %	27 %	31 %	29 %
Un an	10 %	10 %	9 %	7 %	17 %
Pas de période d'essai	11 %	13 %	9 %	9 %	6 %
Cela dépend	23 %	28 %	19 %	9 %	13 %

Base : Les répondants qui ont répondu « Je ne sais pas/Je préfère ne pas répondre » ont été exclus de la base. Les chiffres en rouge et en vert indiquent des différences statistiquement significatives entre les sous-groupes.

Période d'essai (personnel de base)

> Quelle est la période d'essai (probation) habituelle des employés, selon le niveau de l'employé nouvellement embauché?

	Total (n=410)	Canada atlantique (n=39)	Québec (n=106)	Ontario (n=127)	Ouest du Canada (n=138)
Trois mois	62 %	66 %	60 %	56 %	67 %
Six mois	20 %	24 %	21 %	23 %	16 %
Un an	6 %	4 %	6 %	3 %	8 %
Pas de période d'essai	7 %	1 %	10 %	10 %	4 %
Cela dépend	6 %	5 %	3 %	8 %	5 %

	Total (n=410)	Moins de 5 employés (n=106)	De 5 à 19 employés (n=175)	De 20 à 49 employés (n=81)	50 employés ou plus (n=48)
Trois mois	62 %	57 %	64 %	74 %	75 %
Six mois	20 %	17 %	24 %	19 %	21 %
Un an	6 %	8 %	4 %	1 %	2 %
Pas de période d'essai	7 %	11 %	2 %	2 %	2 %
Cela dépend	6 %	7 %	5 %	4 %	0 %

Base : Les répondants qui ont répondu « Je ne sais pas/Je préfère ne pas répondre » ont été exclus de la base. Les chiffres en rouge et en vert indiquent des différences statistiquement significatives entre les sous-groupes.

Période d'essai (personnel de soutien)

> Quelle est la période d'essai (probation) habituelle des employés, selon le niveau de l'employé nouvellement embauché?

	Total (n=402)	Canada atlantique (n=39)	Québec (n=104)	Ontario (n=124)	Ouest du Canada (n=135)
Trois mois	72 %	75 %	65 %	67 %	80 %
Six mois	12 %	13 %	17 %	11 %	9 %
Un an	2 %	2 %	5 %	2 %	0 %
Pas de période d'essai	7 %	1 %	8 %	10 %	6 %
Cela dépend	7 %	9 %	7 %	10 %	5 %

	Total (n=402)	Moins de 5 employés (n=103)	De 5 à 19 employés (n=169)	De 20 à 49 employés (n=82)	50 employés ou plus (n=48)
Trois mois	72 %	65 %	80 %	82 %	81 %
Six mois	12 %	11 %	14 %	8 %	12 %
Un an	2 %	3 %	1 %	0 %	0 %
Pas de période d'essai	7 %	11 %	3 %	5 %	4 %
Cela dépend	7 %	11 %	3 %	5 %	2 %

Base : Les répondants qui ont répondu « Je ne sais pas/Je préfère ne pas répondre » ont été exclus de la base.

Évaluations de rendement des employés

> Les évaluations de rendement des employés sont-elles menées de manière structurée ou informelle dans votre entreprise?

	Total (n=418)	Canada atlantique (n=39)	Québec (n=108)	Ontario (n=133)	Ouest du Canada (n=138)
Processus structuré	17 %	36 %	16 %	17 %	15 %
Processus informel	41 %	38 %	41 %	43 %	39 %
Processus à la fois structuré et informel	26 %	23 %	26 %	22 %	32 %
Nous n'évaluons pas le rendement des employés	14 %	3 %	13 %	19 %	13 %
Autre	2 %	0 %	4 %	0 %	2 %

	Total (n=418)	Moins de 5 employés (n=111)	De 5 à 19 employés (n=176)	De 20 à 49 employés (n=83)	50 employés ou plus (n=48)
Processus structuré	17 %	16 %	15 %	29 %	25 %
Processus informel	41 %	42 %	47 %	22 %	22 %
Processus à la fois structuré et informel	26 %	21 %	29 %	41 %	47 %
Nous n'évaluons pas le rendement des employés	14 %	19 %	9 %	7 %	2 %
Autre	2 %	2 %	1 %	1 %	4 %

Base : Les répondants qui ont répondu « Je préfère ne pas répondre » ont été exclus de la base. Les chiffres en rouge et en vert indiquent des différences statistiquement significatives entre les sous-groupes.

Fréquence des évaluations de rendement des employés

> À quelle fréquence environ menez-vous des évaluations de rendement structurées auprès des employés?

	Total (n=209)	Canada atlantique (n=22*)	Québec (n=54)	Ontario (n=60)	Ouest du Canada (n=73)
Chaque mois	11 %	0 %	11 %	13 %	12 %
Aux trois mois	5 %	14 %	1 %	8 %	3 %
Deux fois par année	15 %	11 %	20 %	13 %	15 %
Une fois par année	53 %	59 %	53 %	52 %	52 %
Quand c'est nécessaire/Cela dépend	13 %	17 %	16 %	10 %	14 %
Autre	3 %	0 %	0 %	4 %	4 %

	Total (n=209)	Moins de 5 employés (n=41)	De 5 à 19 employés (n=77)	De 20 à 49 employés (n=58)	50 employés ou plus (n=33)
Chaque mois	11 %	20 %	1 %	4 %	6 %
Aux trois mois	5 %	7 %	4 %	2 %	8 %
Deux fois par année	15 %	15 %	16 %	15 %	13 %
Une fois par année	53 %	40 %	61 %	70 %	64 %
Quand c'est nécessaire/Cela dépend	13 %	15 %	14 %	10 %	9 %
Autre	3 %	3 %	4 %	0 %	0 %

Base : Les répondants qui ont répondu « Processus structuré » et « Processus à la fois structuré et informel ». Ceux qui ont répondu « Je préfère ne pas répondre » ont été exclus de la base. *En raison de la taille insuffisante de l'échantillon, les données doivent être interprétées avec prudence. Les chiffres en rouge et en vert indiquent des différences statistiquement significatives entre les sous-groupes.

Niveau d'autonomie en ce qui a trait à la gestion du temps (haute direction et cadres)

> Pour les différents types d'employés ci-dessous, veuillez indiquer le niveau d'autonomie en ce qui a trait à la gestion de leur temps dans votre entreprise.

	Total (n=270)	Canada atlantique (n=18*)	Québec (n=76)	Ontario (n=86)	Ouest du Canada (n=90)
Beaucoup d'autonomie	84 %	64 %	93 %	82 %	82 %
Un peu d'autonomie	16 %	32 %	7 %	17 %	19 %
Très peu d'autonomie	1 %	4 %	0 %	1 %	0 %
Aucune autonomie	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %

	Total (n=270)	Moins de 5 employés (n=4*)	De 5 à 19 employés (n=144)	De 20 à 49 employés (n=79)	50 employés ou plus (n=43)
Beaucoup d'autonomie	84 %	100 %	84 %	80 %	82 %
Un peu d'autonomie	16 %	0 %	15 %	19 %	19 %
Très peu d'autonomie	1 %	0 %	1 %	1 %	0 %
Aucune autonomie	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %

Base : Les répondants qui ont répondu « Non applicable » ou « Je ne sais pas/Je préfère ne pas répondre » ont été exclus de la base. *En raison de la taille insuffisante de l'échantillon, les données doivent être interprétées avec prudence.

Niveau d'autonomie en ce qui a trait à la gestion du temps (personnel de base)

> Pour les différents types d'employés ci-dessous, veuillez indiquer le niveau d'autonomie en ce qui a trait à la gestion de leur temps dans votre entreprise.

	Total (n=288)	Canada atlantique (n=21*)	Québec (n=79)	Ontario (n=90)	Ouest du Canada (n=98)
Beaucoup d'autonomie	36 %	46 %	42 %	30 %	35 %
Un peu d'autonomie	48 %	23 %	41 %	54 %	51 %
Très peu d'autonomie	14 %	26 %	16 %	13 %	13 %
Aucune autonomie	2 %	6 %	2 %	3 %	0 %

	Total (n=288)	Moins de 5 employés (n=5*)	De 5 à 19 employés (n=162)	De 20 à 49 employés (n=78)	50 employés ou plus (n=43)
Beaucoup d'autonomie	36 %	19 %	37 %	37 %	34 %
Un peu d'autonomie	48 %	42 %	48 %	52 %	46 %
Très peu d'autonomie	14 %	40 %	13 %	9 %	18 %
Aucune autonomie	2 %	0 %	2 %	1 %	2 %

Base : Les répondants qui ont répondu « Non applicable » ou « Je ne sais pas/Je préfère ne pas répondre » ont été exclus de la base. *En raison de la taille insuffisante de l'échantillon, les données doivent être interprétées avec prudence.

Niveau d'autonomie en ce qui a trait à la gestion du temps (personnel de soutien)

> Pour les différents types d'employés ci-dessous, veuillez indiquer le niveau d'autonomie en ce qui a trait à la gestion de leur temps dans votre entreprise.

	Total (n=275)	Canada atlantique (n=20*)	Québec (n=76)	Ontario (n=83)	Ouest du Canada (n=96)
Beaucoup d'autonomie	18 %	24 %	26 %	11 %	17 %
Un peu d'autonomie	51 %	24 %	53 %	54 %	51 %
Très peu d'autonomie	24 %	37 %	20 %	25 %	23 %
Aucune autonomie	8 %	15 %	2 %	10 %	9 %

	Total (n=275)	Moins de 5 employés (n=4*)	De 5 à 19 employés (n=153)	De 20 à 49 employés (n=77)	50 employés ou plus (n=41)
Beaucoup d'autonomie	18 %	0 %	20 %	14 %	13 %
Un peu d'autonomie	51 %	24 %	53 %	48 %	54 %
Très peu d'autonomie	24 %	50 %	20 %	30 %	24 %
Aucune autonomie	8 %	27 %	7 %	8 %	10 %

Base : Les répondants qui ont répondu « Non applicable » ou « Je ne sais pas/Je préfère ne pas répondre » ont été exclus de la base. *En raison de la taille insuffisante de l'échantillon, les données doivent être interprétées avec prudence.

Niveau d'autonomie en ce qui a trait à la gestion des tâches (haute direction et cadres)

> Pour les différents types d'employés ci-dessous, veuillez indiquer le niveau d'autonomie en ce qui a trait à la gestion de leurs tâches dans votre entreprise.

	Total (n=275)	Canada atlantique (n=19*)	Québec (n=77)	Ontario (n=86)	Ouest du Canada (n=93)
Beaucoup d'autonomie	84 %	57 %	88 %	84 %	86 %
Un peu d'autonomie	14 %	33 %	10 %	14 %	13 %
Très peu d'autonomie	2 %	4 %	2 %	3 %	1 %
Aucune autonomie	0 %	7 %	0 %	0 %	0 %

	Total (n=275)	Moins de 5 employés (n=4*)	De 5 à 19 employés (n=149)	De 20 à 49 employés (n=79)	50 employés ou plus (n=43)
Beaucoup d'autonomie	84 %	100 %	82 %	88 %	86 %
Un peu d'autonomie	14 %	0 %	15 %	11 %	14 %
Très peu d'autonomie	2 %	0 %	3 %	1 %	0 %
Aucune autonomie	0 %	0 %	1 %	0 %	0 %

Base : Les répondants qui ont répondu « Non applicable » ou « Je ne sais pas/Je préfère ne pas répondre » ont été exclus de la base. *En raison de la taille insuffisante de l'échantillon, les données doivent être interprétées avec prudence.

Niveau d'autonomie en ce qui a trait à la gestion des tâches (personnel de base)

> Pour les différents types d'employés ci-dessous, veuillez indiquer le niveau d'autonomie en ce qui a trait à la gestion de leurs tâches dans votre entreprise.

	Total (n=290)	Canada atlantique (n=22*)	Québec (n=79)	Ontario (n=89)	Ouest du Canada (n=100)
Beaucoup d'autonomie	39 %	36 %	37 %	40 %	39 %
Un peu d'autonomie	45 %	39 %	47 %	44 %	47 %
Très peu d'autonomie	13 %	19 %	13 %	14 %	11 %
Aucune autonomie	3 %	6 %	3 %	3 %	3 %

	Total (n=290)	Moins de 5 employés (n=5*)	De 5 à 19 employés (n=164)	De 20 à 49 employés (n=78)	50 employés ou plus (n=43)
Beaucoup d'autonomie	39 %	19 %	42 %	40 %	26 %
Un peu d'autonomie	45 %	39 %	43 %	51 %	55 %
Très peu d'autonomie	13 %	21 %	13 %	9 %	19 %
Aucune autonomie	3 %	21 %	3 %	0 %	0 %

Base : Les répondants qui ont répondu « Non applicable » ou « Je ne sais pas/Je préfère ne pas répondre » ont été exclus de la base. *En raison de la taille insuffisante de l'échantillon, les données doivent être interprétées avec prudence.

Niveau d'autonomie en ce qui a trait à la gestion des tâches (personnel de soutien)

> Pour les différents types d'employés ci-dessous, veuillez indiquer le niveau d'autonomie en ce qui a trait à la gestion de leurs tâches dans votre entreprise.

	Total (n=279)	Canada atlantique (n=21*)	Québec (n=77)	Ontario (n=84)	Ouest du Canada (n=97)
Beaucoup d'autonomie	24 %	29 %	30 %	19 %	23 %
Un peu d'autonomie	43 %	33 %	42 %	41 %	46 %
Très peu d'autonomie	26 %	24 %	21 %	32 %	26 %
Aucune autonomie	7 %	15 %	8 %	8 %	6 %

	Total (n=279)	Moins de 5 employés (n=4*)	De 5 à 19 employés (n=156)	De 20 à 49 employés (n=77)	50 employés ou plus (n=42)
Beaucoup d'autonomie	24 %	24 %	25 %	21 %	17 %
Un peu d'autonomie	43 %	0 %	45 %	44 %	48 %
Très peu d'autonomie	26 %	50 %	23 %	32 %	26 %
Aucune autonomie	7 %	27 %	7 %	4 %	10 %

Base : Les répondants qui ont répondu « Non applicable » ou « Je ne sais pas/Je préfère ne pas répondre » ont été exclus de la base. *En raison de la taille insuffisante de l'échantillon, les données doivent être interprétées avec prudence.

Niveau d'autonomie en ce qui a trait à la technique de travail (haute direction et cadres)

> Pour les différents types d'employés ci-dessous, veuillez indiquer le niveau d'autonomie en ce qui a trait à leur technique de travail dans votre entreprise.

	Total (n=277)	Canada atlantique (n=19*)	Québec (n=75)	Ontario (n=87)	Ouest du Canada (n=96)
Beaucoup d'autonomie	78 %	67 %	82 %	72 %	81 %
Un peu d'autonomie	19 %	23 %	16 %	27 %	13 %
Très peu d'autonomie	3 %	4 %	2 %	1 %	5 %
Aucune autonomie	1 %	7 %	0 %	0 %	1 %

	Total (n=277)	Moins de 5 employés (n=4*)	De 5 à 19 employés (n=153)	De 20 à 49 employés (n=77)	50 employés ou plus (n=43)
Beaucoup d'autonomie	78 %	100 %	74 %	80 %	88 %
Un peu d'autonomie	19 %	0 %	23 %	13 %	12 %
Très peu d'autonomie	3 %	0 %	2 %	8 %	0 %
Aucune autonomie	1 %	0 %	1 %	0 %	0 %

Base : Les répondants qui ont répondu « Non applicable » ou « Je ne sais pas/Je préfère ne pas répondre » ont été exclus de la base. *En raison de la taille insuffisante de l'échantillon, les données doivent être interprétées avec prudence.

Niveau d'autonomie en ce qui a trait à la technique de travail (personnel de base)

> Pour les différents types d'employés ci-dessous, veuillez indiquer le niveau d'autonomie en ce qui a trait à leur technique de travail dans votre entreprise.

	Total (n=289)	Canada atlantique (n=22*)	Québec (n=78)	Ontario (n=90)	Ouest du Canada (n=99)
Beaucoup d'autonomie	37 %	39 %	24 %	41 %	42 %
Un peu d'autonomie	47 %	39 %	55 %	43 %	46 %
Très peu d'autonomie	14 %	16 %	18 %	12 %	12 %
Aucune autonomie	2 %	6 %	3 %	4 %	0 %

	Total (n=289)	Moins de 5 employés (n=5*)	De 5 à 19 employés (n=164)	De 20 à 49 employés (n=77)	50 employés ou plus (n=43)
Beaucoup d'autonomie	37 %	39 %	38 %	29 %	43 %
Un peu d'autonomie	47 %	61 %	45 %	56 %	39 %
Très peu d'autonomie	14 %	0 %	14 %	16 %	19 %
Aucune autonomie	2 %	0 %	4 %	0 %	0 %

Base : Les répondants qui ont répondu « Non applicable » ou « Je ne sais pas/Je préfère ne pas répondre » ont été exclus de la base. *En raison de la taille insuffisante de l'échantillon, les données doivent être interprétées avec prudence.

Niveau d'autonomie en ce qui a trait à la technique de travail (personnel de soutien)

> Pour les différents types d'employés ci-dessous, veuillez indiquer le niveau d'autonomie en ce qui a trait à leur technique de travail dans votre entreprise.

	Total (n=278)	Canada atlantique (n=21*)	Québec (n=76)	Ontario (n=85)	Ouest du Canada (n=96)
Beaucoup d'autonomie	22 %	24 %	26 %	15 %	25 %
Un peu d'autonomie	44 %	44 %	35 %	52 %	44 %
Très peu d'autonomie	24 %	18 %	29 %	21 %	24 %
Aucune autonomie	10 %	15 %	9 %	11 %	8 %

	Total (n=278)	Moins de 5 employés (n=5*)	De 5 à 19 employés (n=155)	De 20 à 49 employés (n=76)	50 employés ou plus (n=42)
Beaucoup d'autonomie	22 %	19 %	24 %	16 %	24 %
Un peu d'autonomie	44 %	20 %	44 %	48 %	55 %
Très peu d'autonomie	24 %	21 %	24 %	28 %	16 %
Aucune autonomie	10 %	40 %	8 %	8 %	5 %

Base : Les répondants qui ont répondu « Non applicable » ou « Je ne sais pas/Je préfère ne pas répondre » ont été exclus de la base. *En raison de la taille insuffisante de l'échantillon, les données doivent être interprétées avec prudence.

Niveau d'autonomie en ce qui a trait à l'équipe (haute direction et cadres)

> Pour les différents types d'employés ci-dessous, veuillez indiquer le niveau d'autonomie en ce qui a trait à leur équipe dans votre entreprise.

	Total (n=269)	Canada atlantique (n=19*)	Québec (n=74)	Ontario (n=82)	Ouest du Canada (n=94)
Beaucoup d'autonomie	76 %	67 %	78 %	78 %	74 %
Un peu d'autonomie	18 %	23 %	16 %	17 %	18 %
Très peu d'autonomie	6 %	10 %	4 %	5 %	7 %
Aucune autonomie	1 %	0 %	2 %	0 %	1 %

	Total (n=269)	Moins de 5 employés (n=4*)	De 5 à 19 employés (n=144)	De 20 à 49 employés (n=78)	50 employés ou plus (n=43)
Beaucoup d'autonomie	76 %	100 %	70 %	82 %	88 %
Un peu d'autonomie	18 %	0 %	22 %	10 %	9 %
Très peu d'autonomie	6 %	0 %	6 %	8 %	3 %
Aucune autonomie	1 %	0 %	1 %	0 %	0 %

Base : Les répondants qui ont répondu « Non applicable » ou « Je ne sais pas/Je préfère ne pas répondre » ont été exclus de la base. *En raison de la taille insuffisante de l'échantillon, les données doivent être interprétées avec prudence.

Niveau d'autonomie en ce qui a trait à l'équipe (personnel de base)

> Pour les différents types d'employés ci-dessous, veuillez indiquer le niveau d'autonomie en ce qui a trait à leur équipe dans votre entreprise.

	Total (n=258)	Canada atlantique (n=18*)	Québec (n=73)	Ontario (n=78)	Ouest du Canada (n=89)
Beaucoup d'autonomie	28 %	34 %	31 %	19 %	31 %
Un peu d'autonomie	42 %	28 %	47 %	47 %	37 %
Très peu d'autonomie	21 %	18 %	17 %	26 %	20 %
Aucune autonomie	10 %	20 %	5 %	9 %	12 %

	Total (n=258)	Moins de 5 employés (n=4*)	De 5 à 19 employés (n=135)	De 20 à 49 employés (n=76)	50 employés ou plus (n=43)
Beaucoup d'autonomie	28 %	0 %	31 %	27 %	21 %
Un peu d'autonomie	42 %	74 %	36 %	51 %	47 %
Très peu d'autonomie	21 %	0 %	22 %	17 %	32 %
Aucune autonomie	10 %	26 %	12 %	4 %	0 %

Base : Les répondants qui ont répondu « Non applicable » ou « Je ne sais pas/Je préfère ne pas répondre » ont été exclus de la base. *En raison de la taille insuffisante de l'échantillon, les données doivent être interprétées avec prudence.

Niveau d'autonomie en ce qui a trait à l'équipe (personnel de soutien)

> Pour le type d'employés ci-dessous, veuillez indiquer le niveau d'autonomie en ce qui a trait à leur équipe dans votre entreprise.

	Total (n=243)	Canada atlantique (n=18*)	Québec (n=72)	Ontario (n=69)	Ouest du Canada (n=84)
Beaucoup d'autonomie	18 %	14 %	28 %	5 %	20 %
Un peu d'autonomie	31 %	36 %	35 %	28 %	30 %
Très peu d'autonomie	28 %	25 %	25 %	38 %	23 %
Aucune autonomie	23 %	25 %	12 %	28 %	27 %

	Total (n=243)	Moins de 5 employés (n=5*)	De 5 à 19 employés (n=125)	De 20 à 49 employés (n=75)	50 employés ou plus (n=38)
Beaucoup d'autonomie	18 %	19 %	20 %	12 %	14 %
Un peu d'autonomie	31 %	0 %	33 %	34 %	34 %
Très peu d'autonomie	28 %	20 %	27 %	33 %	34 %
Aucune autonomie	23 %	61 %	21 %	21 %	19 %

Base : Les répondants qui ont répondu « Non applicable » ou « Je ne sais pas/Je préfère ne pas répondre » ont été exclus de la base. *En raison de la taille insuffisante de l'échantillon, les données doivent être interprétées avec prudence. Les chiffres en rouge et en vert indiquent des différences statistiquement significatives entre les sous-groupes.

Contrôle sur la possibilité de s'améliorer (haute direction et cadres)

> Dans quelle mesure donne-t-on aux différents types d'employés de votre entreprise la possibilité de s'améliorer ou le contrôle sur celle-ci? Autrement dit, dans quelle mesure ont-ils la possibilité de mieux maîtriser leurs tâches, leur poste ou leur contribution au sein de l'organisation?

	Total (n=275)	Canada atlantique (n=19*)	Québec (n=77)	Ontario (n=85)	Ouest du Canada (n=94)
Facilement accessible	67 %	73 %	57 %	63 %	76 %
Accessible	30 %	21 %	42 %	32 %	23 %
Pas très accessible	2 %	7 %	1 %	5 %	0 %
Pas du tout accessible	1 %	0 %	0 %	0 %	1 %

	Total (n=275)	Moins de 5 employés (n=5*)	De 5 à 19 employés (n=148)	De 20 à 49 employés (n=79)	Profil des répondants (n=43)
Facilement accessible	67 %	79 %	69 %	65 %	54 %
Accessible	30 %	21 %	29 %	31 %	44 %
Pas très accessible	2 %	0 %	2 %	4 %	2 %
Pas du tout accessible	1 %	0 %	1 %	0 %	0 %

Base : Les répondants qui ont répondu « Non applicable » ou « Je ne sais pas/Je préfère ne pas répondre » ont été exclus de la base. *En raison de la taille insuffisante de l'échantillon, les données doivent être interprétées avec prudence.

Contrôle sur la possibilité de s'améliorer (personnel de base)

> Dans quelle mesure donne-t-on aux différents types d'employés de votre entreprise la possibilité de s'améliorer ou le contrôle sur celle-ci? Autrement dit, dans quelle mesure ont-ils la possibilité de mieux maîtriser leurs tâches, leur poste ou leur contribution au sein de l'organisation?

	Total (n=281)	Canada atlantique (n=20*)	Québec (n=77)	Ontario (n=86)	Ouest du Canada (n=98)
Facilement accessible	43 %	47 %	41 %	44 %	44 %
Accessible	40 %	28 %	46 %	34 %	43 %
Pas très accessible	14 %	22 %	12 %	17 %	12 %
Pas du tout accessible	2 %	3 %	1 %	5 %	1 %

	Total (n=281)	Moins de 5 employés (n=4*)	De 5 à 19 employés (n=156)	De 20 à 49 employés (n=78)	50 employés ou plus (n=43)
Facilement accessible	43 %	73 %	44 %	37 %	33 %
Accessible	40 %	0 %	40 %	45 %	50 %
Pas très accessible	14 %	27 %	13 %	17 %	14 %
Pas du tout accessible	2 %	0 %	3 %	1 %	4 %

Base : Les répondants qui ont répondu « Non applicable » ou « Je ne sais pas/Je préfère ne pas répondre » ont été exclus de la base. *En raison de la taille insuffisante de l'échantillon, les données doivent être interprétées avec prudence.

Contrôle sur la possibilité de s'améliorer (personnel de soutien)

> Dans quelle mesure donne-t-on aux différents types d'employés de votre entreprise la possibilité de s'améliorer ou le contrôle sur celle-ci? Autrement dit, dans quelle mesure ont-ils la possibilité de mieux maîtriser leurs tâches, leur poste ou leur contribution au sein de l'organisation?

	Total (n=273)	Canada atlantique (n=19*)	Québec (n=76)	Ontario (n=81)	Ouest du Canada (n=97)
Facilement accessible	32 %	37 %	31 %	31 %	33 %
Accessible	40 %	20 %	51 %	35 %	40 %
Pas très accessible	21 %	43 %	13 %	23 %	22 %
Pas du tout accessible	7 %	0 %	4 %	12 %	5 %

	Total (n=273)	Moins de 5 employés (n=4*)	De 5 à 19 employés (n=149)	De 20 à 49 employés (n=77)	50 employés ou plus (n=43)
Facilement accessible	32 %	50 %	32 %	32 %	28 %
Accessible	40 %	23 %	44 %	33 %	40 %
Pas très accessible	21 %	0 %	19 %	30 %	25 %
Pas du tout accessible	7 %	27 %	5 %	6 %	7 %

Base : Les répondants qui ont répondu « Non applicable » ou « Je ne sais pas/Je préfère ne pas répondre » ont été exclus de la base. *En raison de la taille insuffisante de l'échantillon, les données doivent être interprétées avec prudence.

But et sens (haute direction et cadres)

> À votre avis, dans quelle mesure les différents types d'employés indiqués ci-dessous donnent-ils un but ou un sens à leurs tâches, leur poste ou leur contribution dans l'organisation? Autrement dit, dans quelle mesure les employés sont-ils motivés par eux-mêmes à faire leur travail?

	Total (n=283)	Canada atlantique (n=21*)	Québec (n=78)	Ontario (n=88)	Ouest du Canada (n=96)
Très fort sentiment de but ou de sens	82 %	80 %	77 %	86 %	82 %
Certain sentiment de but ou de sens	17 %	21 %	23 %	11 %	18 %
Faible sentiment de but ou de sens	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Aucun sentiment de but ou de sens	1 %	0 %	0 %	3 %	0 %

	Total (n=283)	Moins de 5 employés (n=5*)	De 5 à 19 employés (n=156)	De 20 à 49 employés (n=79)	50 employés ou plus (n=43)
Très fort sentiment de but ou de sens	82 %	79 %	83 %	85 %	77 %
Certain sentiment de but ou de sens	17 %	21 %	16 %	15 %	24 %
Faible sentiment de but ou de sens	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Aucun sentiment de but ou de sens	1 %	0 %	1 %	0 %	0 %

Base : Les répondants qui ont répondu « Je ne sais pas/Je préfère ne pas répondre » ont été exclus de la base. *En raison de la taille insuffisante de l'échantillon, les données doivent être interprétées avec prudence.

But et sens (personnel de base)

> À votre avis, dans quelle mesure les différents types d'employés indiqués ci-dessous donnent-ils un but ou un sens à leurs tâches, leur poste ou leur contribution dans l'organisation? Autrement dit, dans quelle mesure les employés sont-ils motivés par eux-mêmes à faire leur travail?

	Total (n=291)	Canada atlantique (n=21*)	Québec (n=79)	Ontario (n=91)	Ouest du Canada (n=100)
Très fort sentiment de but ou de sens	45 %	71 %	31 %	55 %	43 %
Certain sentiment de but ou de sens	48 %	23 %	52 %	43 %	54 %
Faible sentiment de but ou de sens	7 %	6 %	17 %	3 %	4 %
Aucun sentiment de but ou de sens	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %

	Total (n=291)	Moins de 5 employés (n=5*)	De 5 à 19 employés (n=165)	De 20 à 49 employés (n=78)	50 employés ou plus (n=43)
Très fort sentiment de but ou de sens	45 %	39 %	50 %	35 %	38 %
Certain sentiment de but ou de sens	48 %	61 %	45 %	60 %	42 %
Faible sentiment de but ou de sens	7 %	0 %	6 %	5 %	21 %
Aucun sentiment de but ou de sens	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %

Base : Les répondants qui ont répondu « Je ne sais pas/Je préfère ne pas répondre » ont été exclus de la base. *En raison de la taille insuffisante de l'échantillon, les données doivent être interprétées avec prudence. Les chiffres en rouge et en vert indiquent des différences statistiquement significatives entre les sous-groupes.

But et sens (personnel de soutien)

> À votre avis, dans quelle mesure les différents types d'employés indiqués ci-dessous donnent-ils un but ou un sens à leurs tâches, leur poste ou leur contribution dans l'organisation? Autrement dit, dans quelle mesure les employés sont-ils motivés par eux-mêmes à faire leur travail?

	Total (n=288)	Canada atlantique (n=20*)	Québec (n=79)	Ontario (n=89)	Ouest du Canada (n=100)
Très fort sentiment de but ou de sens	25 %	51 %	27 %	24 %	20 %
Certain sentiment de but ou de sens	58 %	34 %	55 %	55 %	66 %
Faible sentiment de but ou de sens	13 %	15 %	12 %	16 %	12 %
Aucun sentiment de but ou de sens	4 %	0 %	6 %	5 %	2 %

	Total (n=288)	Moins de 5 employés (n=5*)	De 5 à 19 employés (n=162)	De 20 à 49 employés (n=78)	50 employés ou plus (n=43)
Très fort sentiment de but ou de sens	25 %	19 %	27 %	19 %	21 %
Certain sentiment de but ou de sens	58 %	40 %	58 %	63 %	61 %
Faible sentiment de but ou de sens	13 %	42 %	12 %	12 %	14 %
Aucun sentiment de but ou de sens	4 %	0 %	3 %	7 %	4 %

Base : Les répondants qui ont répondu « Je ne sais pas/Je préfère ne pas répondre » ont été exclus de la base. *En raison de la taille insuffisante de l'échantillon, les données doivent être interprétées avec prudence.

Évaluation du sondage : intérêt

> Quelle note donneriez-vous à ce sondage sur une échelle de 0 à 10 (où 0 correspond à « Questionnaire ennuyant » et 10 à « Questionnaire intéressant ») pour ce qui est de l'intérêt?

	Total (n=415)	Canada atlantique (n=39)	Québec (n=106)	Ontario (n=133)	Ouest du Canada (n=137)
Positif (7 – 10)	51 %	44 %	67 %	35 %	56 %
Neutre (5 – 6)	34 %	44 %	23 %	45 %	28 %
Négatif (0 – 4)	16 %	13 %	10 %	20 %	17 %
Moyen	6,3	6,1	6,8	5,8	6,4

	Total (n=415)	Moins de 5 employés (n=111)	De 5 à 19 employés (n=175)	De 20 à 49 employés (n=81)	50 employés ou plus (n=48)
Positif (7 – 10)	51 %	45 %	54 %	53 %	50 %
Neutre (5 – 6)	34 %	29 %	34 %	35 %	40 %
Négatif (0 – 4)	16 %	26 %	12 %	12 %	10 %
Moyen	6,3	5,8	6,5	6,3	6,3

Base : Les répondants qui ont répondu « Je préfère ne pas répondre » ont été exclus de la base. Les chiffres en rouge et en vert indiquent des différences statistiquement significatives entre les sous-groupes.

Évaluation du sondage : facilité du questionnaire

> Quelle note donneriez-vous à ce sondage sur une échelle de 0 à 10 (où 0 correspond à « Désagréable d'y répondre » et 10 à « Agréable d'y répondre ») pour ce qui est de la facilité d'exécution?

	Total (n=411)	Canada atlantique (n=39)	Québec (n=104)	Ontario (n=131)	Ouest du Canada (n=137)
Positif (7 – 10)	58 %	49 %	73 %	49 %	59 %
Neutre (5 – 6)	32 %	46 %	18 %	37 %	32 %
Négatif (0 – 4)	10 %	5 %	9 %	14 %	9 %
Moyen	6,7	6,8	7,1	6,3	6,8

	Total (n=411)	Moins de 5 employés (n=108)	De 5 à 19 employés (n=175)	De 20 à 49 employés (n=80)	50 employés ou plus (n=48)
Positif (7 – 10)	58 %	57 %	62 %	53 %	58 %
Neutre (5 – 6)	32 %	34 %	29 %	33 %	33 %
Négatif (0 – 4)	10 %	9 %	9 %	15 %	8 %
Moyen	6,7	6,7	7,0	6,4	6,6

Base : Les répondants qui ont répondu « Je préfère ne pas répondre » ont été exclus de la base. Les chiffres en rouge et en vert indiquent des différences statistiquement significatives entre les sous-groupes.

Évaluation du sondage : pertinence du contenu

> Quelle note donneriez-vous à ce sondage sur une échelle de 0 à 10 (où 0 correspond à « Contenu non pertinent » et 10 à « Contenu pertinent ») pour ce qui est de la pertinence du contenu?

	Total (n=414)	Canada atlantique (n=39)	Québec (n=105)	Ontario (n=134)	Ouest du Canada (n=136)
Positif (7 – 10)	62 %	56 %	75 %	49 %	65 %
Neutre (5 – 6)	22 %	39 %	16 %	25 %	18 %
Négatif (0 – 4)	17 %	5 %	9 %	27 %	16 %
Moyen	6,8	6,9	7,4	6,1	6,9

	Total (n=414)	Moins de 5 employés (n=110)	De 5 à 19 employés (n=175)	De 20 à 49 employés (n=81)	50 employés ou plus (n=48)
Positif (7 – 10)	62 %	46 %	65 %	68 %	75 %
Neutre (5 – 6)	22 %	26 %	24 %	15 %	15 %
Négatif (0 – 4)	17 %	27 %	11 %	17 %	10 %
Moyen	6,8	5,9	7,1	6,9	7,3

Base : Les répondants qui ont répondu « Je préfère ne pas répondre » ont été exclus de la base. Les chiffres en rouge et en vert indiquent des différences statistiquement significatives entre les sous-groupes.

Évaluation du sondage : utilité du sondage

> Quelle note donneriez-vous à ce sondage sur une échelle de 0 à 10 (où 0 correspond à « Sondage inutile » et 10 à « Sondage enrichissant ») pour ce qui est de l'utilité?

	Total (n=411)	Canada atlantique (n=39)	Québec (n=104)	Ontario (n=133)	Ouest du Canada (n=135)
Positif (7 – 10)	60 %	46 %	77 %	49 %	62 %
Neutre (5 – 6)	26 %	39 %	14 %	32 %	24 %
Négatif (0 – 4)	15 %	15 %	10 %	19 %	14 %
Moyen	6,6	6,3	7,2	6,1	6,7

	Total (n=411)	Moins de 5 employés (n=109)	De 5 à 19 employés (n=175)	De 20 à 49 employés (n=80)	50 employés ou plus (n=47)
Positif (7 – 10)	60 %	58 %	62 %	60 %	57 %
Neutre (5 – 6)	26 %	24 %	26 %	23 %	34 %
Négatif (0 – 4)	15 %	18 %	13 %	18 %	9 %
Moyen	6,6	6,3	6,8	6,7	6,6

Base : Les répondants qui ont répondu « Je préfère ne pas répondre » ont été exclus de la base. Les chiffres en rouge et en vert indiquent des différences statistiquement significatives entre les sous-groupes.

Intelligence de marchés (Marketing)

Banque de développement du Canada

Siège social – 5, Place Ville Marie, bureau 600, Montréal (Québec) H3B 5E7

recherchemarketing@bdc.ca

