

FÉVRIER 2013

RESSOURCES HUMAINES

ÉTUDE POINTS DE VUE BDC

Recherche et intelligence de marché de BDC




L'entrepreneur d'abord

TABLE DES MATIÈRES

Faits saillants du sondage	2
Contexte et méthode de sondage	3
Profil des répondants	3
Personne affectée aux ressources humaines	4
Principaux défis liés aux ressources humaines	5
Recrutement	7
Modes de recrutement	7
Faire subir des tests lors du recrutement	8
Motivation des employés	10
Avantages et conditions de travail	12
Programme de participation aux bénéfices	12
Conditions de travail flexibles	12

Ce document est produit par l'équipe Recherche et Intelligence de marché de BDC et se base sur la recherche menée au sein du panel Points de vue BDC. L'information contenue dans ce document demeure la propriété de BDC. Droits d'auteurs © 2013 Banque de développement du Canada 1 888 INFO BDC | bdc.ca

SOMMAIRE

Cette étude visait à mieux comprendre les pratiques de ressources humaines dans les entreprises canadiennes. Pour ce faire, BDC a interrogé 536 entrepreneurs panélistes Points de vue BDC en février 2013.

Dans l'ensemble, les résultats de ce sondage mettent en évidence plusieurs besoins en matière de gestion des RH. Ainsi, peu d'entrepreneurs ont dans leurs effectifs une personne qui s'occupe exclusivement des RH. Pourtant, les entreprises font face à des défis de taille en matière de ressources humaines. Le recrutement et la rétention, ainsi que la gestion de la performance sont les principaux enjeux auxquels les entrepreneurs prévoient devoir faire face au cours des trois prochaines années. Motiver les employés et offrir des conditions avantageuses sont des outils de rétention efficaces. Toutefois, offrir des conditions de travail flexibles n'est pas la norme en PME, et une faible minorité d'entrepreneurs offrent un programme de participation aux bénéfices à leurs employés. Cela dit, la situation évoluera sans doute au cours des prochaines années en réaction aux nombreux changements démographiques anticipés.



FAITS SAILLANTS DU SONDAGE

Cette étude sur les ressources humaines (RH) visait à mieux comprendre les pratiques de RH dans les entreprises canadiennes. Plus précisément, nous souhaitons en apprendre davantage sur certains enjeux : à quel moment la présence d'un représentant RH devient nécessaire, quels sont les plus grands défis en matière de RH pour les PME, comment les employés sont recrutés, et quelles sont les conditions offertes aux employés en PME.

Pour ce faire, BDC a interrogé 536 entrepreneurs membres du panel en ligne Points de vue BDC en février 2013. Voici les résultats qui ressortent de façon plus marquée dans cette étude.

D'abord, rares sont les PME où l'on retrouve une personne qui s'occupe exclusivement des RH. On constate que c'est lorsqu'elles comptent 20 employés ou plus que les entreprises sont plus susceptibles d'embaucher un responsable des ressources humaines.

Les entreprises font face à des défis de taille en matière de ressources humaines. Le recrutement et la rétention (74 %), ainsi que la gestion de la performance (71 %) sont les principaux enjeux auxquels les entrepreneurs prévoient devoir faire face au cours des trois prochaines années.

Lorsque l'on aborde le thème du recrutement de façon plus précise, on constate que les répondants font beaucoup appel à leur réseau de contacts lorsqu'ils doivent trouver de nouveaux employés. En effet, les modes de recrutement jugés les plus efficaces sont les recommandations par des employés (42 %), par un réseau d'affaires (38 %) et par des amis ou des membres de la famille (35 %). En outre, lorsqu'ils sont en processus d'embauche, un peu plus de la moitié font passer des tests à leurs candidats. Lorsqu'ils le font, ils utilisent surtout des tests très concrets : l'affectation de travaux pratiques (59 %) et les tests d'aptitudes (51 %).

Motiver les employés constitue un défi en soi. À cette fin, les répondants nous disent qu'ils utilisent surtout les techniques suivantes : donner le bon exemple et faire preuve de leadership, faire participer les employés au processus décisionnel et favoriser un environnement de travail positif et amusant.

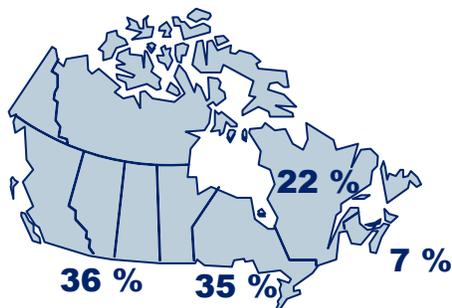
Enfin, les conditions de travail flexibles ne sont pas particulièrement populaires auprès de nos répondants. Près de trois répondants sur dix n'en offrent pas du tout, et parmi ceux qui en offrent, l'éventail offert est restreint. De plus, trois quarts des entrepreneurs sondés n'offrent pas de programme de participation aux bénéfices à leurs employés.

CONTEXTE ET MÉTHODE DE SONDAGE

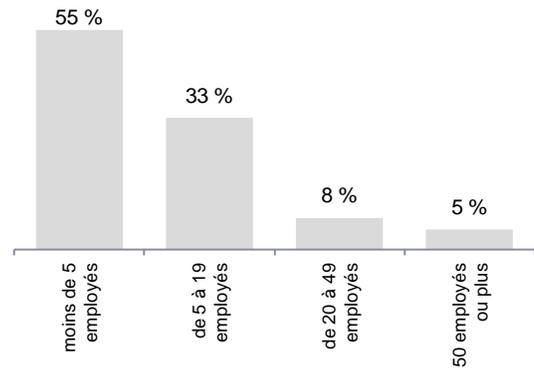
Une invitation au sondage a été transmise par courriel à 2 537 entrepreneurs membres du panel Points de vue BDC le 5 février 2013. Le sondage était disponible en ligne du 5 février au 18 février 2013. Au total, 536 entrepreneurs ont répondu.

Les résultats du sondage ont été pondérés en fonction de la région et de la taille des entreprises. L'équipe de Recherche et intelligence de marché de BDC a analysé les résultats et préparé le présent rapport de recherche.

PROFIL DES RÉPONDANTS



% DE RÉPONDANTS PAR RÉGION



TAILLE DE L'ENTREPRISE



PERSONNE AFFECTÉE AUX RESSOURCES HUMAINES

La plupart des répondants (84 %) ont indiqué ne pas avoir d'employés qui se consacrent expressément aux RH dans leur entreprise. Une petite proportion de répondants emploient une personne à temps plein (7 %), à temps partiel (7 %) ou à contrat (1 %) pour accomplir de telles tâches.

Les principales raisons qui motivent l'embauche d'une telle personne sont la difficulté, l'importance et l'ampleur de la tâche, le nombre croissant d'employés et le besoin d'avoir quelqu'un pour s'occuper de la formation et du recrutement.

Par conséquent, il n'est pas étonnant de constater que plus une entreprise compte d'employés, plus elle est susceptible d'avoir une personne responsable des RH au sein de son organisation.

- > Moins de 5 employés (8 %)
- > Entre 5 et 19 employés (15 %)
- > Entre 20 et 49 employés (35 %)
- > 50 employés et plus (66 %)

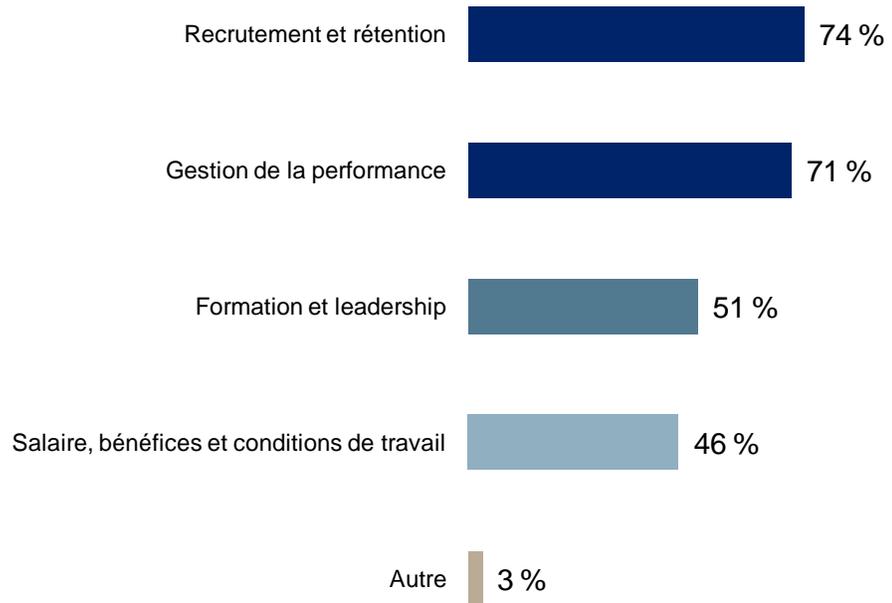
La grande majorité des répondants (92 %) qui ont du personnel affecté aux RH dans leur entreprise emploient de un à trois spécialistes RH (67 % : un seul; 25 % : deux ou trois).



PRINCIPAUX DÉFIS LIÉS AUX RESSOURCES HUMAINES

Les défis RH anticipés par les entrepreneurs au cours des trois prochaines années sont principalement liés au recrutement et à la rétention (74 %), ainsi qu'à la gestion de la performance (71 %).

GRAPHIQUE 1: DÉFIS RH ANTICIPÉS POUR LES TROIS PROCHAINES ANNÉES
Quels seront vos principaux défis sur le plan des ressources humaines au cours des trois prochaines années?



Base : Tous les répondants. Ceux qui préféreraient ne pas répondre ont été exclus de la base de calcul. Les réponses multiples étaient permises. (n=514)

Au point de vue du recrutement et de la rétention d'employés, les entrepreneurs sont particulièrement préoccupés par les aspects suivants :

- > Recruter des travailleurs qualifiés (45 %);
- > Retenir les bons employés (44 %);
- > Recruter des employés (38 %); et
- > Pourvoir les postes temporairement vacants (11 %).

Si recruter et retenir des employés qualifiés fait aussi partie de vos défis, nous vous invitons à lire les articles suivants :



- > [L'art de vendre sa vision – Astuces pour recruter la crème des talents](#)
- > [Engager les bonnes personnes pour votre entreprise](#)
- > [À vos marques. Prêts? Embauchez!](#)
- > [Histoire de réussite : Conservez vos meilleurs employés](#)

La gestion de la performance constitue aussi un défi pour plusieurs entrepreneurs. De façon plus spécifique, améliorer la productivité (37 %) et gérer le rendement des employés (32 %) sont les aspects qui posent plus souvent problème.

Enfin, le tiers des répondants (33 %) se disent préoccupés par l'idée d'offrir des salaires concurrentiels à leurs employés.

On note quelques différences significatives liées à la taille de l'entreprise ou à la région :

- > Les répondants du Québec sont plus nombreux à juger que la gestion efficace des périodes moins achalandées constitue un défi pour les années à venir.
- > Plus une entreprise est grande, plus l'importance d'offrir des programmes de formation et de coaching aux employés prend de l'ampleur.
- > Les défis liés à la formation et au leadership sont plus fréquents chez les entreprises de plus de 5 employés.

RECRUTEMENT

MODES DE RECRUTEMENT

Nous avons demandé aux entrepreneurs d'indiquer les modes de recrutement les plus efficaces lorsqu'ils recherchent de nouveaux employés. Les trois modes de recrutement les plus souvent nommés sont liés aux recommandations :

- > De candidats par des employés (42 %);
- > D'un réseau d'affaires (par exemple, contacts et associations) (38 %); et
- > D'amis et de membres de la famille (35 %).

Entretenir un bon réseau de contacts apparaît donc primordial en matière de recrutement.

GRAPHIQUE 2 : MODES DE RECRUTEMENT LES PLUS EFFICACES
Quels sont vos modes de recrutement les plus efficaces lorsque vous cherchez de nouveaux employés?



Base : Tous les répondants. Ceux qui préféreraient ne pas répondre ont été exclus de la base de calcul. Les réponses <15 % ne sont pas présentées. Les réponses multiples étaient permises. (n=528)

On remarque aussi que le recrutement en ligne prend de plus en plus d'importance. Bien que seulement 12 % des répondants considèrent que les médias sociaux sont un mode de recrutement efficace, ils font désormais partie de la trousse d'outils RH auxquels les entrepreneurs se doivent d'avoir recours.



Si vous souhaitez approfondir cette question, BDC a publié [un article](#) pour vous aider à utiliser les médias sociaux dans le cadre d'activités de recrutement. Si vous désirez obtenir plus d'information sur le recrutement en ligne, consultez également [cet autre article](#).

On note quelques écarts statistiques dignes de mention :

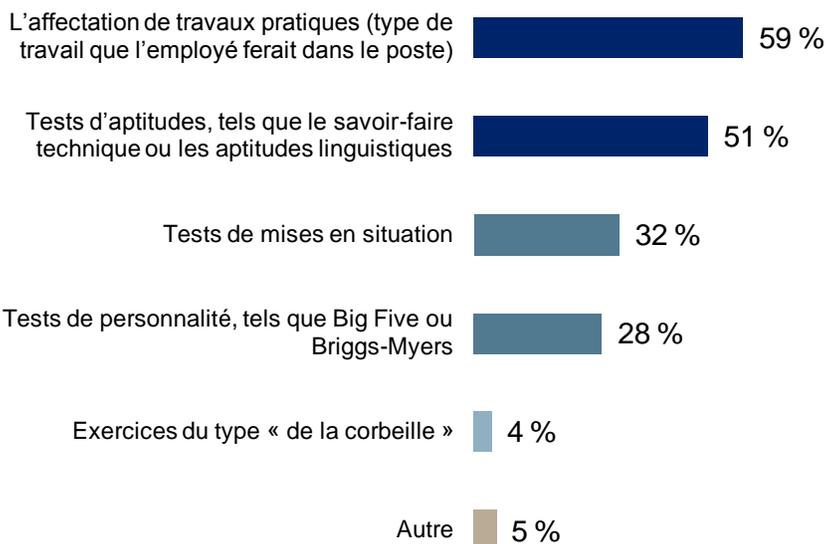
- > Les répondants de l'ouest du Canada sont plus enclins à utiliser les publicités en ligne (Kijiji, Craigslist, LesPAC, etc.) pour recruter de nouveaux employés.
- > Au Québec, les organismes et programmes d'emploi gouvernementaux ainsi que les sites d'emploi spécialisés (Workopolis, Monster, Jobboom, etc.) sont des modes de recrutement plus souvent jugés efficaces.
- > Les agences de placement et recruteurs professionnels, modes de recrutement plus coûteux, sont plus souvent jugés efficaces par les entreprises de plus de 5 employés.
- > Chez les entreprises de plus de 50 employés, les salons de l'emploi sont plus fréquemment jugés efficaces.

FAIRE SUBIR DES TESTS LORS DU RECRUTEMENT

Nous avons demandé aux répondants qui font subir des tests durant leur processus de recrutement d'indiquer les types de tests utilisés. Les tests les plus souvent cités sont de nature très « terre-à-terre » : affectation de travaux pratiques (59 %) et tests d'aptitudes (51 %).

GRAPHIQUE 3: TYPE DE TESTS

Quel genre de tests faites-vous passer pendant ou après le processus de recrutement?



Base : Les répondants qui ont indiqué faire passer des tests. Ceux qui préféreraient ne pas répondre ont été exclus de la base de calcul. Les réponses multiples étaient permises. (n=202).

Selon nos répondants, l'utilisation de tests de personnalité et d'aptitudes comporte à la fois des avantages et des inconvénients. Voici les principaux dont ils nous ont fait part :

AVANTAGES

- > Obtenir plus d'information sur un candidat et confirmer certains renseignements donnés
- > Éviter des surprises
- > Identifier les candidats dont le profil concorde bien avec la culture de l'entreprise et la future équipe de travail

INCONVÉNIENTS

- > Long processus
- > La fiabilité et la validité des réponses sont parfois remises en question
- > Coûts élevés



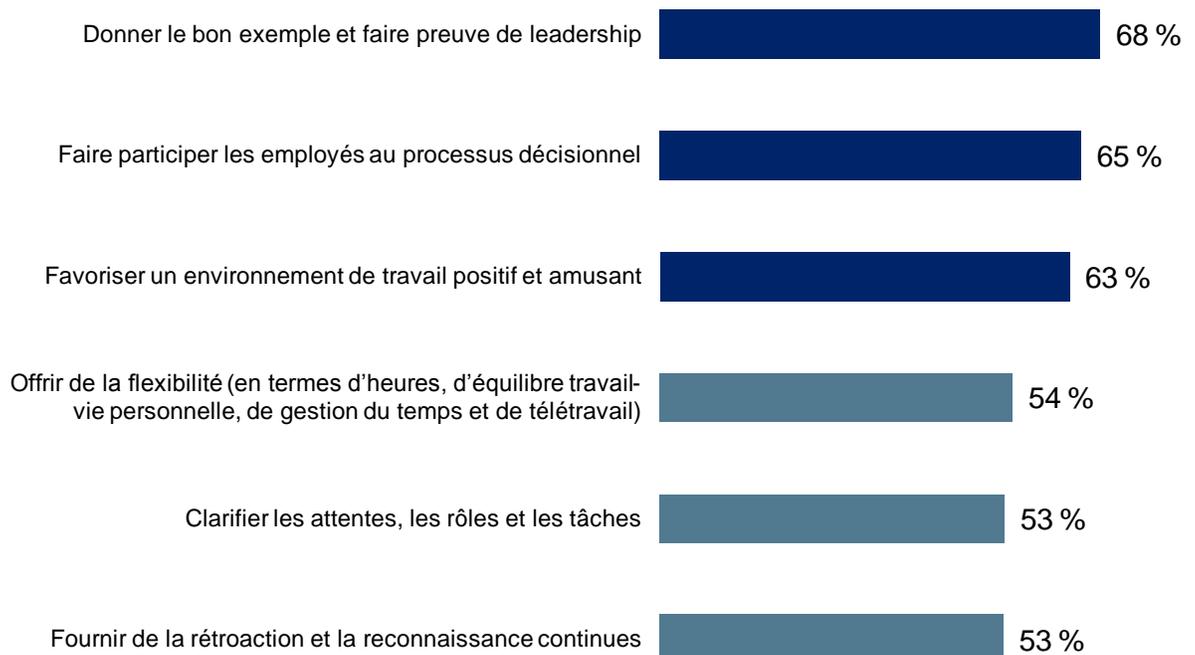
Plusieurs chercheurs remettent en question l'utilisation de tests de personnalité dans le cadre d'un processus d'embauche et se demandent notamment si les [coûts élevés de tels tests sont compensés par leurs avantages](#). En définitive, les résultats de tels tests ne devraient pas être les seuls arguments décisifs, mais bien constituer un aspect parmi d'autres du processus d'embauche.

MOTIVATION DES EMPLOYÉS

Garder des employés motivés peut constituer un défi de taille pour les employeurs. Nous avons donc demandé aux entrepreneurs d'indiquer leurs techniques les plus efficaces. Trois techniques ressortent davantage que les autres; elles sont illustrées dans le graphique suivant :

GRAPHIQUE 4: TECHNIQUES UTILISÉES PAR LES ENTREPRENEURS POUR MOTIVER LEURS EMPLOYÉS

Selon votre expérience, quelles sont certaines des meilleures techniques pour motiver les employés?



Base : Tous les répondants. Ceux qui préféreraient ne pas répondre ont été exclus de la base de calcul. Les réponses <40 % ne sont pas présentées. Les réponses multiples étaient permises. (n=533)

Il est intéressant de constater que communiquer clairement les résultats, les plans et la vision de l'entreprise est une technique que les entreprises de plus de 20 employés utilisent davantage.



Dans un article récemment publié par BDC, on apprend qu'offrir des récompenses non monétaires à ses employés aurait un effet positif sur leur satisfaction. Pour des idées de récompenses non monétaires pour garder vos employés mobilisés, lisez [cet article](#).



LE CONFERENCE BOARD DU CANADA A IDENTIFIÉ 11 FACTEURS QUI MOTIVENT L'ENGAGEMENT¹ :

- > La confiance et l'intégrité
- > La nature du travail
- > Une idée claire du lien entre le rendement individuel et le rendement de l'entreprise
- > Les possibilités d'avancement professionnel
- > La fierté à l'égard de l'entreprise
- > Les collègues/coéquipiers
- > Le développement des employés
- > La relation personnelle avec le gestionnaire
- > L'équité salariale
- > L'influence personnelle
- > Le bien-être

¹ The Conference Board of Canada. *Employee Engagement: What Works Now?* Décembre 2012.

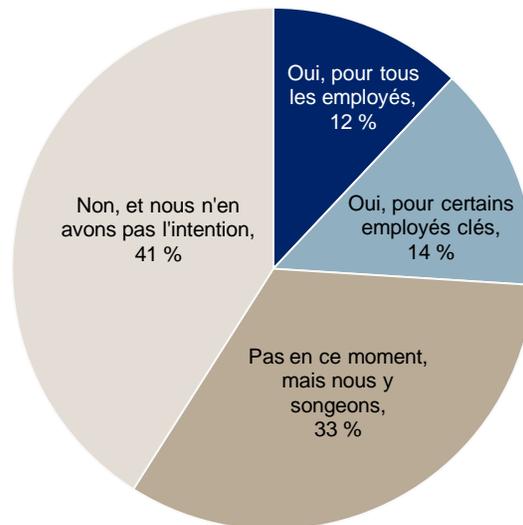
AVANTAGES ET CONDITIONS DE TRAVAIL

PROGRAMME DE PARTICIPATION AUX BÉNÉFICES

Les programmes de participation aux bénéfices sont relativement peu utilisés par les PME; un peu plus du quart l'offrent au moins à certains de leurs employés.

Les petites entreprises (moins de 5 employés) sont moins susceptibles d'offrir un programme de participation aux bénéfices. Pourtant, cela peut constituer un outil de rétention efficace, s'il est utilisé de façon appropriée.

GRAPHIQUE 5: PROGRAMME DE PARTICIPATION AUX BÉNÉFICES
Offrez-vous un programme de participation aux bénéfices?



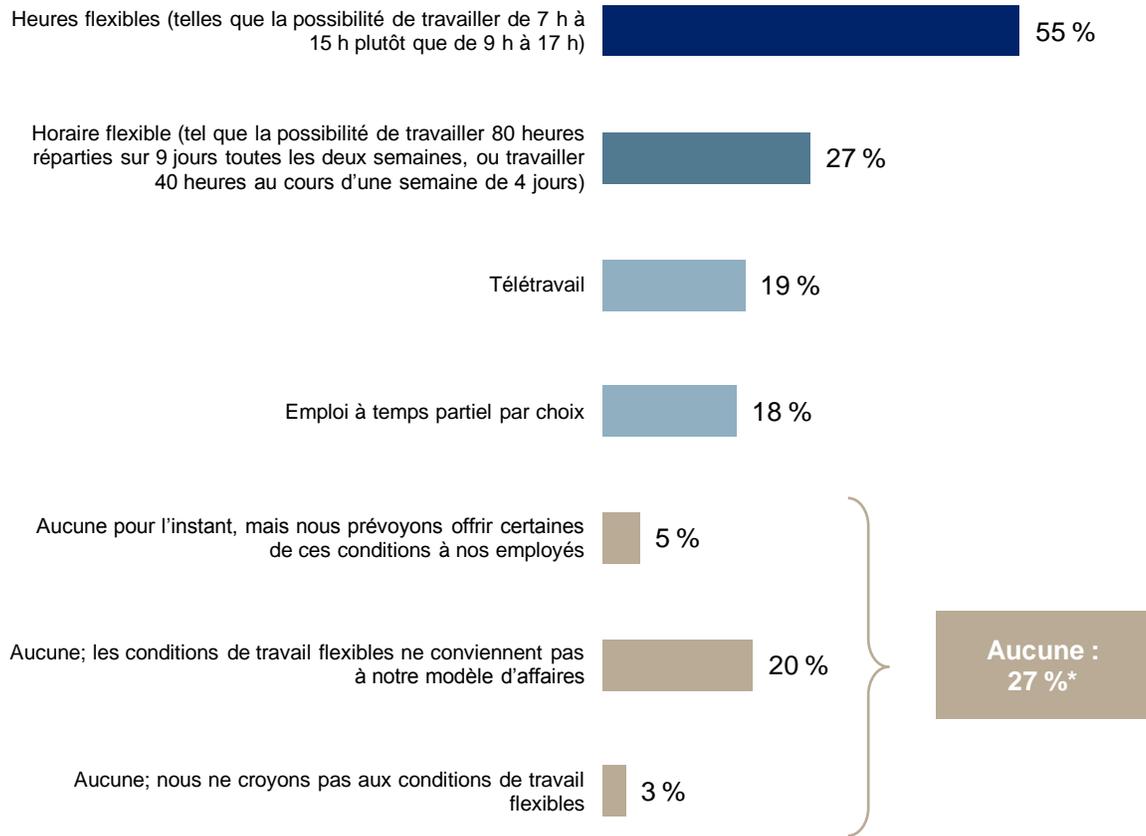
Base : Tous les répondants. Ceux qui préféreraient ne pas répondre ont été exclus de la base de calcul. (n=530)

CONDITIONS DE TRAVAIL FLEXIBLES

Plusieurs études démontrent que de plus en plus, les conditions de travail jouent un rôle important dans le choix d'un employeur et la satisfaction des employés. Pourtant, les résultats de ce sondage indiquent que les conditions de travail flexibles ne sont pas très populaires auprès des PME. En effet, près de trois répondants sur dix (27 %) n'offrent aucune condition de travail flexible à leurs employés à l'heure actuelle. Parmi les conditions de travail flexibles les plus souvent offertes, on note les heures flexibles (55 %), suivies de loin par l'horaire flexible (27 %), le télétravail (19 %) et l'emploi à temps partiel par choix (18 %).

GRAPHIQUE 6 : CONDITIONS DE TRAVAIL FLEXIBLES

Quelles conditions de travail flexibles offrez-vous à vos employés?



Base : Tous les répondants. Ceux qui préféreraient ne pas répondre ont été exclus de la base de calcul. Les réponses < 15 % ne sont pas présentées. Les réponses multiples étaient permises. (n=527)
*Dû à l'arrondissement des résultats, le résultat total ne correspond pas à la somme de ses parties.

MATIÈRE À RÉFLEXION



Selon les [données récentes](#) d'un sondage international réalisé par le cabinet de consultation en ressources humaines Mercer, les conditions de travail flexibles font partie de ce qui compte le plus pour les employés canadiens et sont des [facteurs de motivation importants](#). Cet aspect nous distingue des États-Unis et du Mexique, et démontre que les entreprises canadiennes devront sans doute le prendre en compte pour attirer et retenir des talents.