

Contrat TPSGC : V9863-060001/003/CY

Enregistrement : ROP 011-06

Date du contrat : 01-05-2006



Utilisation de l'IMT par les entreprises : sondage auprès des employeurs de PME sur leurs besoins en matière d'information sur le marché du travail

RAPPORT FINAL

This report is also available in English

Présenté à :

Ressources humaines et Développement social
por-rop@hrsdcc-rhdcc.gc.ca

LES ASSOCIÉS DE RECHERCHE EKOS INC.

16 février 2007

LES ASSOCIÉS DE RECHERCHE EKOS

Bureau d'Ottawa
99, rue Metcalfe, pièce 1100
Ottawa (Ontario)
K1P 6L7
Téléphone : (613) 235 7215
Télécopieur : (613) 235 8498
Courriel : pobox@ekos.com

Bureau de Toronto
480, avenue University, pièce 1006
Toronto (Ontario)
M5G 1V2
Téléphone : (416) 598 8002
Télécopieur : (416) 598 2543
Courriel : toronto@ekos.com

Bureau d'Edmonton
9925, 109^e rue N.-O., pièce 606
Edmonton (Alberta)
T5K 2J8
Téléphone : (780) 408 5225
Télécopieur : (780) 408 5233
Courriel : edmonton@ekos.com

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|------------------------------|
| Sommaire | iii |
| 1. Introduction | 1 |
| 1.2 Organisation du rapport..... | 6 |
| 2. Profil général des organisations | 7 |
| 2.1 Caractéristiques de l'échantillon..... | 7 |
| 2.2 Recours général à des sources d'information externes | 12 |
| 2.3 Planification des activités | Error! Bookmark not defined. |
| 2.4 Principaux enjeux du maintien en poste des effectifs | 19 |
| 2.5 Difficultés en matière de dotation..... | 21 |
| 2.6 Défis futurs..... | 24 |
| 2.7 Degré de formalisation des RH..... | 26 |
| 2.8 Niveau d'activité touchant les RH..... | 28 |
| 2.9 Utilisation de l'IMT..... | Error! Bookmark not defined. |
| 2.10 Non-utilisateurs et leurs raisons..... | 34 |
| 2.11 Non-utilisateurs faute d'avoir trouvé de l'information..... | 39 |
| 3. Profil du recrutement et de l'embauche | 43 |
| 3.1 Profil général des activités de recrutement..... | 43 |
| 3.2 Utilisation de l'IMT pour appuyer le recrutement et l'embauche | 50 |
| 3.3 Sources de l'IMT utilisée pour le recrutement..... | 56 |
| 3.4 Portée de l'IMT utilisée..... | 60 |
| 3.5 Utilité de l'IMT et suggestions en vue de l'améliorer | 64 |
| 3.6 Aide touchant l'IMT | 69 |
| 3.7 Format de l'IMT..... | 73 |
| 4. La formation et le perfectionnement professionnel | 75 |
| 4.1 Profil général des activités de formation | 75 |
| 4.2 Utilisation de l'IMT pour appuyer la formation et le perfectionnement | 81 |
| 4.3 Sources de l'IMT touchant la formation..... | 85 |
| 4.4 Portée de l'IMT | 88 |
| 4.5 Utilité de l'IMT et suggestions en vue de l'améliorer | 90 |
| 4.6 Aide touchant l'IMT | 95 |
| 4.7 Format de l'IMT..... | 98 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 5. | Le maintien en poste des effectifs | 101 |
| 5.1 | Utilisation de l’IMT pour appuyer le maintien en poste..... | 101 |
| 5.2 | Sources de l’IMT touchant le maintien en poste des effectifs | 105 |
| 5.3 | Portée de l’IMT | 107 |
| 5.4 | Utilité de l’IMT et suggestions en vue de l’améliorer | 109 |
| 5.5 | Recours à de l’aide pour trouver ou interpréter de l’IMT | 113 |
| 5.6 | Format de l’IMT..... | 116 |
| 6. | Profils de quelques segments clés | 119 |
| 6.1 | Les organisations en expansion..... | 119 |
| 6.2 | Les organisations sans but lucratif..... | 121 |
| 6.3 | Les organisations syndiquées | 124 |
| 6.4 | Les organisations québécoises..... | 127 |
| 6.5 | Les utilisateurs de banques d’emplois..... | 131 |
| 7. | Typologie des employeurs | 135 |
| 8. | Conclusion | 147 |

Annexe A – Instrument du sondage

Annexe B – Calcul du taux de réponse

Annexe C – Énumération des industries

SOMMAIRE

La présente étude repose sur un sondage téléphonique national auprès de PME situées au Canada afin d'établir quelle utilisation de l'information sur le marché du travail (IMT) et d'outils connexes les employeurs font actuellement pour appuyer la gestion de l'entreprise et des RH et planifier leurs décisions et activités. Ce sondage visait à trouver d'éventuelles lacunes dans les outils et services d'information. L'examen de l'utilisation de l'IMT a porté sur trois grands volets des RH : le recrutement et l'embauche, la formation et le perfectionnement ainsi que le maintien en poste.

Un sondage téléphonique national a été mené auprès de 2204 représentants de PME au Canada. Aux fins du sondage, les PME ont été définies comme établissements individuels (ou emplacements ou lieux de travail d'une organisation) qui comptent entre cinq et cent employés à cet endroit. Les organisations ont été échantillonnées par établissement pour nous assurer de pouvoir saisir les activités de RH et l'utilisation de l'IMT à un endroit particulier (plutôt que dans l'ensemble d'une organisation lorsque celle-ci comptait plusieurs établissements). L'échantillon global de 2204 dossiers complets comporte un niveau de précision aussi solide que +/-2,1 p. 100 pour l'ensemble de l'échantillon, à un intervalle de confiance de 95 p. 100 (i.e., 19 fois sur 20).

Des 2204 employeurs de cet échantillon, la majorité sont du secteur du commerce de détail (495) ou du secteur des services (476)¹. Ils sont assez peu nombreux à provenir de l'industrie primaire (75) ou de la finance (75). Près de la moitié des employeurs de l'échantillon emploient moins de 20 employés (1052), bien que la proportion soit beaucoup plus élevée (84 p. 100) dans la population en général.

Activités et enjeux touchant les RH

Le niveau d'engagement dans des activités de ressources humaines est élevé parmi les petits et moyens entrepreneurs. En ce qui concerne les trois principales activités de RH examinées dans le sondage, presque tous les employeurs sondés ont pris des décisions touchant le recrutement dans la dernière année (88 p. 100) et la plupart ont pris des décisions en matière de formation et de perfectionnement (72 p. 100) ou de maintien en poste des effectifs (70 p. 100) durant la même période. En outre, trois employeurs sur dix se sont engagés dans deux de ces activités (recrutement, formation ou maintien en poste) et plus de quatre sur dix se sont engagés dans toutes les trois.

La plupart des employeurs effectuent également toute une gamme d'activités liées aux ressources humaines : la plupart ont des descriptions de fonctions et suivent de près la situation du marché du travail, et beaucoup plus que la moitié font des évaluations de rendement annuelles et mettent au point des plans de formation et de perfectionnement. La plupart ont aussi des processus de planification touchant

¹ Le secteur des services comprend les services aux entreprises et les services personnels, les services domestiques et autres, les services de génie/d'architecture/de comptabilité de même que les services divers.

leurs activités, les finances et les ressources humaines, bien qu'il s'agisse souvent de processus informels. La plupart des petits et moyens employeurs font face à des problèmes de ressources humaines et à des défis que l'IMT pourrait aider à régler. Le maintien en poste, le recrutement et l'amélioration des compétences constituent en général leurs principaux problèmes, suivis par l'existence d'un milieu de travail sain et l'augmentation de la productivité. En outre, trouver et retenir des travailleurs qualifiés constituera le plus grand défi à relever pour la plupart des petits et moyens employeurs au cours des cinq prochaines années. Fait intéressant et peut-être déconcertant, les employeurs sont relativement peu nombreux à mentionner le vieillissement de la main-d'œuvre en tant que défi auquel ils devront faire face dans un proche avenir.

Le niveau d'engagement dans des activités de ressources humaines et dans la formalisation de la planification des ressources humaines tend à être beaucoup plus important parmi les plus grandes organisations, celles qui ont plusieurs emplacements et celles qui sont en expansion. Il en va de même pour les organisations syndiquées et les ONG. Les organisations les plus activement engagées dans des activités de ressources humaines et la planification sont naturellement plus portées aussi à mentionner des problèmes de ressources humaines et de maintien en poste et à préciser des défis à relever à l'avenir (leur intérêt et leur engagement à l'égard de la planification et des activités de RH étant probablement mus par le besoin). Du point de vue régional, les employeurs de l'Alberta (qui sont dans une économie en plein essor) sont plus susceptibles de poursuivre des activités de ressources humaines et de faire face à des enjeux importants, tandis que ceux du Québec (moins susceptibles d'être en expansion) sont moins susceptibles d'être engagés dans des activités de RH ou d'affronter des problèmes organisationnels et de ressources humaines qui nécessiteraient un plus fort degré de planification des ressources humaines et d'engagement à cet égard.

Les salaires et conditions de travail constituent de loin le principal enjeu ou problème que mentionnent les employeurs à propos du maintien en poste des effectifs². En outre, beaucoup d'employeurs (la moitié) ont de la difficulté à combler des postes. À cet égard, les employeurs mentionnent la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et le besoin de compétences spécialisées comme leurs deux principales difficultés en matière de dotation, suivies par une main-d'œuvre locale trop restreinte. Fait intéressant, alors que les salaires et conditions de travail constituent le principal enjeu du maintien en poste, ils ne représentent pas un enjeu important lorsqu'il s'agit de recrutement (contrairement à la difficulté de trouver des travailleurs dotés des compétences voulues). Cependant, les difficultés éprouvées en matière de recrutement sont liées, du moins en partie, aux raisons pour lesquelles les organisations font du recrutement. Les employeurs qui sont en expansion ou font face à des départs à la retraite sont à la recherche de compétences spécialisées. Ceux qui font du remplacement temporaire (p. ex., fort taux de roulement, travail saisonnier) sont plus préoccupés des salaires et conditions de travail et de la concordance entre la personne et l'emploi.

² Ce résultat s'aligne sur celui de l'étude de 2004-2005, «Repenser le travail», réalisée par les Associés de recherche EKOS et le Graham Lowe Group, qui révélait que la question salariale est celle où se dénote le plus grand écart entre ce que les travailleurs jugent important et ce qu'ils estiment recevoir dans leur poste actuel (sur un ensemble de près de 20 caractéristiques de leur emploi). C'est aussi la troisième raison citée en ordre d'importance pour un changement d'emploi ou de carrière dans un passé récent.

Utilisation générale de l'IMT

En général, l'utilisation de l'IMT est très élevée parmi les employeurs. En ce qui a trait à l'ensemble des activités et à l'utilisation de l'IMT, près de la moitié ont consulté un site Internet fédéral dans la dernière année et plus du tiers ont affiché un poste dans une banque d'emplois. Alors que les deux tiers qualifient de stables leurs besoins d'IMT, un certain nombre non dénué d'importance (28 p. 100) affirment que leurs besoins d'IMT augmentent. Les organisations nouvelles et en expansion tendent à connaître la plus forte hausse de la demande, et quatre employeurs sur dix affirment que leur entreprise est en expansion. En ce qui concerne l'IMT, les employeurs recherchent le plus souvent des idées générales, les tendances rétrospectives ou des prévisions, des renseignements pratiques et de l'aide afin de trouver, attirer et maintenir en poste des employés.

Un nombre significatif d'employeurs se sont appuyés sur des renseignements, des outils ou des services de l'extérieur de leur organisation dans leurs décisions touchant la formation et le perfectionnement professionnel (47 p. 100), le maintien en poste des effectifs (41 p. 100) et le recrutement (37 p. 100). Fait intéressant, l'IMT est moins utilisée pour le recrutement – activité de RH que les employeurs sont le plus susceptibles d'avoir poursuivie et domaine où beaucoup éprouvent de la difficulté. Toutefois, une minorité assez importante (entre 12 et 18 p. 100) n'a PAS du tout recherché d'IMT pour soutenir ses décisions en matière de RH. La raison la plus souvent invoquée par l'employeur pour ne pas avoir recherché d'information en vue de prendre ses décisions est celle d'être déjà suffisamment renseigné. Il serait instructif de faire davantage de recherche pour savoir comment cette base d'information se développe et se maintient.

Les ONG, les organisations syndiquées, les plus anciennes et les plus grandes tendent toutes à poursuivre un plus grand nombre d'activités cibles et à utiliser l'IMT de façon plus intensive. En outre, celles qui poursuivent les trois activités cibles et celles qui sont plus proactives en matière de RH (qui font, par exemple, de la surveillance, des évaluations, etc.) sont de plus grandes consommatrices d'IMT et en font un usage plus spécialisé (p. ex., elles sont plus exigeantes, moins susceptibles de la trouver très utile, plus portées à la vouloir plus pointue). Comme au chapitre de l'engagement dans les ressources humaines, les employeurs du Québec sont aussi moins susceptibles de mentionner des besoins en IMT ou de se servir d'IMT.

Profil des activités de recrutement et de formation

La plupart des employeurs ont fait de la dotation de postes dans la dernière année (88 p. 100). La raison la plus fréquente pour recruter est celle du remplacement d'employés qui ont quitté, suivie de l'expansion de l'entreprise. Le bouche-à-oreille est la méthode de recrutement la plus souvent citée, suivi par la publicité et le recours aux tableaux d'affichage de postes ou à Internet. Le recrutement de personnel de service ou de main-d'œuvre est le plus commun (57 p. 100), suivi par le recrutement de personnel de bureau et d'administration, de techniciens et de gens de métier.

Il n'est pas étonnant de constater que la tendance en matière de recrutement (et de méthodes de recrutement employées) suit celles de l'engagement à l'égard des ressources humaines, des activités en matière de RH et de l'utilisation de l'IMT en général. Les employeurs du Québec sont moins susceptibles de recruter pour toute une gamme de positions et empruntent plus souvent que les autres employeurs des méthodes de recrutement moins structurées, comme le bouche-à-oreille. Les employeurs des provinces de l'Ouest, des organisations syndiquées, des ONG et des organisations qui poursuivent diverses activités en matière de RH sont plus portés à recruter et à utiliser normalement différentes méthodes de recrutement.

La plupart des employeurs (86 p. 100) ont procuré une formation quelconque à leurs employés dans les douze mois précédant le sondage. La raison la plus fréquente pour offrir de la formation réside dans le perfectionnement des employés (mentionnée par 55 p. 100), suivie par l'orientation des nouveaux employés, la satisfaction des exigences réglementaires, du nouvel équipement ou de la nouvelle technologie. La nature de la formation offerte est généralement liée aux raisons pour lesquelles l'employeur embauche ou à ses difficultés en matière de dotation.

La formation est offerte en majorité sur place (62 p. 100 en moyenne) et moins de la moitié de la formation (47 p. 100 en moyenne) peut être qualifiée de structurée (c'est-à-dire, assortie d'objectifs précis et d'une évaluation de l'apprentissage). Le mentorat non structuré, la formation sur place et le jumelage sont les modes de formation les plus populaires.

Comme dans d'autres domaines, les employeurs du Québec déclarent une incidence de formation inférieure à la moyenne. Par contre, les employeurs plus importants, ceux dont l'entreprise est en expansion et ceux qui poursuivent une gamme d'activités en matière de RH déclarent une incidence de formation supérieure à la moyenne. Les ONG et les organisations syndiquées tendent à offrir une plus faible proportion de formation en bonne et due forme et moins de formation sur place.

Difficulté à trouver de l'IMT, et IMT utilisée pour appuyer les activités cibles

Pour chaque activité cible, certains employeurs disent avoir été incapables de trouver l'IMT dont ils avaient besoin pour appuyer leurs décisions (17 p. 100 n'ont pu trouver toute l'information qu'ils cherchaient touchant le recrutement, 12 p. 100 n'ont pu le faire touchant la formation et 15 p. 100, touchant le maintien en poste). Le genre d'information que les employeurs ont été incapables de trouver varie selon l'activité. Fait intéressant, toutefois, l'information que certains employeurs n'ont pas pu trouver est précisément le genre d'information que d'autres ont trouvée et utilisée (ce qui laisse entendre que certains employeurs éprouvent moins de difficulté que d'autres ou disposent de plus de ressources à l'interne ou d'aide de l'extérieur afin de trouver l'information dont ils ont besoin).

En matière de recrutement, les employeurs disent le plus souvent avoir été incapables de trouver de l'information sur les salaires et avantages sociaux, les descriptions de fonctions et la disponibilité de travailleurs. La nature de l'IMT la plus souvent utilisée par les employeurs qui prennent des décisions de recrutement concerne les banques d'emplois, les salaires et avantages sociaux ainsi que les descriptions

de fonctions, après quoi viennent les obligations légales, les employeurs qui recrutent et la disponibilité de travailleurs.

Les employeurs qui recherchent de l'IMT pour appuyer leurs décisions en matière de formation déclarent le plus souvent avoir été incapables de trouver de l'information sur le genre de formation disponible (mentionné par 41 p. 100). Dans de beaucoup plus faibles proportions, ils disent ne pas avoir pu trouver d'information sur l'endroit où obtenir de la formation, sur les titres de compétence ou les normes professionnelles et sur l'analyse des besoins de formation. Les sortes d'IMT que les employeurs déclarent le plus souvent utiliser portent sur le genre de formation disponible (40 p. 100), puis la manière d'obtenir de la formation, les processus de perfectionnement professionnel, les normes professionnelles, l'analyse des besoins de formation et le choix d'un agent de formation.

Les employeurs qui recherchent de l'IMT pour appuyer leurs décisions en matière de maintien en poste affirment le plus souvent avoir été incapables de trouver de l'information sur les salaires et avantages sociaux (mentionné par 39 p. 100). Dans de beaucoup plus faibles proportions, ils disent n'avoir pas pu trouver d'information sur les descriptions de fonctions, l'amélioration de la satisfaction au travail, les établissements de formation, les conditions de travail et les compétences en gestion des ressources humaines. Le genre d'IMT que disent utiliser surtout les employeurs qui prennent des décisions touchant le maintien en poste concerne l'information sur les salaires et avantages sociaux (44 p. 100). Parmi les autres formes d'IMT communément utilisées dans cette situation, il y a l'information sur les conditions de travail, la planification des ressources humaines, l'amélioration de la satisfaction au travail, l'augmentation de la productivité et les descriptions de fonctions (toutes mentionnées par 20 p. 100 ou plus).

Sources de l'IMT

Les sites Web et les publications du gouvernement fédéral sont la source d'IMT la plus souvent identifiée pour le recrutement et le maintien en poste (utilisée par 29 p. 100 pour le recrutement et 23 p. 100 pour le maintien en poste), mais ne constituent que la troisième source la plus fréquemment citée en ce qui concerne la formation (14 p. 100). Les publications ou sites Web d'un gouvernement provincial sont souvent aussi mentionnés comme source d'IMT pour les trois activités (par 23 p. 100 pour les décisions de recrutement, 14 p. 100 pour les décisions de formation et 13 p. 100 pour celles de maintien en poste). Les collègues de même que les associations professionnelles ou les syndicats sont aussi communément cités comme sources d'IMT pour le recrutement et le maintien en poste, tandis que les associations professionnelles ou syndicats de même que les conseils sectoriels ou associations industrielles sont les sources d'IMT les plus souvent citées pour la formation.

Portée de l'IMT

Les employeurs se servent le plus souvent de sources d'information d'intérêt local pour appuyer leurs décisions (en matière de recrutement, de formation et de maintien en poste), bien que plusieurs s'alimentent simultanément à des sources à la fois locales et de portée plus générale (régionale, provinciale et nationale). La portée de l'information utilisée dépend souvent du contexte de l'organisation :

celles qui cherchent à combler des postes supérieurs, celles qui sont en expansion, les grandes organisations et celles qui sont syndiquées tendent à rechercher de l'information sur un horizon plus vaste, tandis que celles qui connaissent un fort roulement de personnel cherchent plutôt sur le marché local. Les organisations qui ont recours à des sources d'information plus générales sont plus susceptibles aussi d'éprouver de la difficulté à combler des postes.

Nombreux sont les employeurs à juger que la disponibilité de renseignements propres à leur collectivité est très importante (44 p. 100 pour les décisions en matière de recrutement et 51 p. 100 pour les décisions en matière de formation et de maintien en poste). Les organisations qui voient leurs besoins d'IMT augmenter sont plus portées à attribuer beaucoup d'importance à l'information locale, alors que les gros employeurs, les organisations syndiquées et les ONG mettent moins d'accent sur cet aspect. Bien qu'on utilise surtout les sources d'information locales pour le recrutement, on tend à accorder moins d'importance à la disponibilité de l'information locale pour le recrutement.

Utilité de l'IMT utilisée

Les employeurs sont généralement d'avis que l'IMT qu'ils utilisent dans leurs prises de décisions est plutôt utile ou très utile. Ils sont moins enthousiastes au sujet de l'IMT utilisée pour prendre des décisions de recrutement (54 p. 100 jugent l'IMT plutôt utile et seulement 32 p. 100 la jugent très utile), et ils sont plus susceptibles de qualifier de très utile l'IMT utilisée pour les décisions de formation et de maintien en poste (47 et 46 p. 100, respectivement). Le reproche le plus commun et la suggestion la plus fréquente pour améliorer l'IMT (en ce qui concerne les trois activités cibles) portent sur la nécessité de disposer de renseignements plus précis et plus détaillés. Parmi les autres améliorations proposées (mais moins souvent) il y a la nécessité de rendre les renseignements plus faciles à trouver et celle de les mettre à jour plus souvent. Les employeurs dont l'entreprise est en expansion, ceux dont les besoins d'IMT augmentent et ceux qui sont incapables de trouver toute l'IMT qu'ils recherchent sont plus portés à proposer des améliorations.

Aide touchant l'IMT

Plus du quart des employeurs ont obtenu de l'aide de l'extérieur de leur organisation afin de trouver de l'IMT, d'y accéder ou de l'interpréter (26 p. 100 ont obtenu de l'aide pour de l'IMT touchant le recrutement, 33 p. 100 pour de l'IMT touchant la formation et 28 p. 100 pour de l'IMT touchant le maintien en poste). Les experts-conseils en ressources humaines sont la source d'aide la plus souvent citée pour l'IMT touchant le recrutement et le maintien en poste, tandis que les associations locales de gens d'affaires sont la source d'aide la plus fréquente pour l'IMT touchant la formation. Les collègues du milieu de même que les bureaux et sites Web gouvernementaux arrivent en deuxième et troisième places comme sources d'aide les plus fréquentes en ce qui concerne l'IMT pour les trois activités.

Les employeurs qui ont obtenu de l'aide ne sont pas, de façon générale, plus positifs que les autres au sujet de l'utilité de l'IMT utilisée. En outre, les employeurs qui ont obtenu de l'aide sont plus portés à souhaiter qu'on rende les renseignements plus faciles à trouver ou à dire qu'ils ont été incapables

d'obtenir l'information qu'ils recherchaient, ce qui laisse entendre qu'ils ont d'abord tenté par eux-mêmes d'obtenir de l'information et que, n'y étant pas parvenus, ils ont ensuite demandé de l'aide.

Plus de quatre employeurs sur dix s'accordent à dire qu'ils auraient aimé recevoir de l'aide afin de trouver de l'IMT pertinente, que ce soit pour le recrutement, la formation ou le maintien en poste. Beaucoup disent aussi qu'ils aimeraient recevoir de l'aide pour interpréter les renseignements (19 p. 100 en ce qui concerne le recrutement, 36 p. 100 en ce qui concerne la formation et 39 p. 100 en ce qui concerne le maintien en poste) ainsi que pour appliquer les renseignements à leur situation particulière (31 p. 100 dans le cas du recrutement, 36 p. 100 dans celui de la formation et 41 p. 100 dans celui du maintien en poste).

La demande d'aide la plus importante provient des utilisateurs intensifs (ceux qui poursuivent les trois activités), ce qui n'est sans doute pas étonnant puisque ces employeurs sont moins susceptibles d'affirmer qu'ils ont trouvé ce qu'ils cherchaient. En général, les employeurs persuadés qu'ils aimeraient recevoir de l'aide dans un domaine croient qu'ils aimeraient en recevoir dans les trois domaines (trouver des renseignements, les interpréter et les mettre en application). Les organisations en expansion et qui ne sont pas syndiquées sont celles qui souhaitent le plus recevoir de l'aide afin de trouver de l'information.

Format de l'information

La plupart des employeurs obtiennent leur IMT dans Internet et disent préférer obtenir de l'information en ligne. L'information touchant la formation et le maintien en poste est plus souvent obtenue en ligne, comme on le préfère (plus de la moitié préfèrent ce moyen et l'utilisent), mais cette méthode est un peu moins populaire pour de l'information touchant le recrutement (48 p. 100 se servent d'Internet à cette fin et 46 p. 100 préfèrent cette source). La version imprimée arrive au deuxième rang comme moyen préféré d'obtenir des renseignements en appui au recrutement de même qu'en appui à la formation (et ce moyen est à égalité avec la fourniture d'IMT au téléphone en ce qui concerne le maintien en poste).

La plupart des employeurs obtiennent leurs renseignements selon leur moyen préféré. La chose est particulièrement vraie de ceux qui indiquent une préférence pour Internet (puisque plus des trois quarts des employeurs qui préfèrent Internet obtiennent leurs renseignements de cette façon pour les trois activités). Les employeurs réussissent moins à obtenir de l'information en personne en ce qui concerne le recrutement ou le maintien en poste (46 et 68 p. 100, respectivement, de ceux qui préfèrent ce moyen ont obtenu des renseignements de cette façon), ou à en obtenir en version imprimée en ce qui concerne le recrutement et la formation (62 et 69 p. 100, respectivement, de ceux qui préfèrent recevoir une version imprimée obtiennent leurs renseignements de cette façon pour ces activités).

Les employeurs qui n'ont pas obtenu de l'aide de l'extérieur pour de l'IMT sont plus susceptibles que les autres d'avoir trouvé dans Internet des renseignements touchant la formation et le maintien en poste.

Typologie des employeurs

Il se dégage nettement des réponses obtenues certaines tendances quant au degré de difficulté auquel font face les organisations en matière de RH, quant au genre d'activités qu'elles poursuivent dans ce domaine et quant à l'ampleur de leur utilisation de l'IMT pour appuyer leurs activités. Leur taille dicte leur demande en fait d'employés ainsi que leur aptitude à procéder de manière plus concentrée et structurée (par conséquent, elle dicte aussi leur utilisation de l'IMT). Dans le cadre d'une approche analytique des observations du sondage et dans une tentative pour mieux comprendre les liens et les tendances qui marquent les organisations, une typologie des PME canadiennes a été créée en fonction des quatre ou cinq caractéristiques clés qui distinguent les organisations : leur taille (et le fait qu'elles comptent ou non plusieurs emplacements), leur syndicalisation ou non, le fait qu'elles soient ou non en expansion et le fait qu'elles éprouvent ou non des pénuries et aient ou non des postes à combler. Cette typologie des organisations décrit cinq groupes assez uniques en soi et homogènes d'employeurs qui font face à des défis de nature et de niveau différents en matière de RH et poursuivent des activités dans ce domaine. De ce fait, ces organisations utilisent aussi à des degrés divers de l'IMT et elles ont ou non des problèmes à signaler et des suggestions à faire au sujet des produits dont elles se servent.

Groupe 1 – Les utilisateurs peu fréquents

Ces employeurs (29 p. 100) représentent de petites entreprises du secteur privé qui fonctionnent depuis de 11 à 20 ans, qui ont un seul emplacement au Canada et ne prévoient pas d'expansion dans un proche avenir. Le groupe est surtout présent dans le secteur des services et parmi les employeurs qui ne rapportent pas de problèmes d'embauche. Ses membres tendent à ne pas avoir beaucoup de défis prévisibles en vue d'atteindre les objectifs opérationnels de leur organisation, ou n'en savent pas beaucoup sur cette question. Ils n'ont pas de problème concernant l'embauche d'employés et tendent à avoir moins de problèmes concernant leur maintien en poste. Les *utilisateurs peu fréquents* sont plus susceptibles d'avoir un plan d'activités informel et sont les moins susceptibles des employeurs d'avoir recruté et embauché des employés, donnant le plus souvent comme raison qu'ils n'en ont pas eu besoin. Ils ne diffèrent pas des autres employeurs en ce qui concerne les activités de formation et de maintien en poste des effectifs. Ceux qui ont embauché ont eu pour la plupart recours au bouche-à-oreille. Ce groupe offre surtout de la formation dans les compétences essentielles.

Les *utilisateurs peu fréquents* font normalement preuve de peu de besoins en IMT et ils sont les moins susceptibles d'avoir utilisé ou recherché de l'information pour appuyer leurs décisions en matière de recrutement. Ces employeurs ont soit annoncé récemment des emplois dans des médias locaux ou n'ont fait aucune publicité sur des offres d'emploi. De façon générale, ils ne cherchent pas de sources d'IMT à l'extérieur et la majorité d'entre eux jugent leurs sources internes suffisantes dans les trois domaines de RH. Ce groupe trouve habituellement de l'information dans les sites Web ou publications du gouvernement fédéral, auprès d'associations locales de gens d'affaires ou par l'entremise des fournisseurs de matériel. Ses membres sont plus susceptibles de recourir à des sources externes pour recueillir de l'information touchant l'analyse des besoins de formation, l'évaluation de l'investissement dans la formation, les outils pour aider les employés et la sélection d'un agent de formation. Ils évaluent généralement de manière très

positive l'utilité des outils et services d'information utilisés, mais ils aimeraient aussi recevoir des renseignements plus détaillés et à jour et de l'aide afin de pouvoir les interpréter.

Groupe 2 – Les grandes organisations syndiquées

Les employeurs des *grandes organisations syndiquées* (12 p. 100) représentent de grandes organisations qui fonctionnent depuis plus de dix ans, sont syndiquées, comptent plus d'un emplacement et tendent à être en mode d'expansion. Ces employeurs se trouvent plus souvent dans le secteur sans but lucratif et dans les industries de la construction et de la fabrication. Ils poursuivent en général les trois activités en matière de RH et sont moins susceptibles d'éprouver des difficultés de recrutement. Ils tendent à citer la façon d'attirer des travailleurs, l'organisation générale des RH et la planification de la relève comme enjeux à affronter en matière de RH. Ils s'inquiètent en particulier de la concurrence et du vieillissement de la population active et déclarent des difficultés d'embauche, comme une pénurie de travailleurs compétents et des lieux de travail éloignés. Ce groupe est moins susceptible d'anticiper des défis prévisibles. Ceux qui le font mentionnent la nécessité de trouver plus d'employés, la pénurie de travailleurs qualifiés et le remplacement des travailleurs qualifiés qui partent.

Les employeurs des *grandes organisations syndiquées* qualifient de structurés leur plan d'activités et leur plan de formation et ils sont engagés dans les trois domaines de RH, en particulier dans le recrutement ainsi que la formation et le perfectionnement professionnel. Ce groupe recrute normalement pour trouver du personnel de bureau ou d'administration, des professionnels et des cadres. Le site Internet de l'entreprise et les syndicats sont les moyens de recrutement les plus employés. Les travailleurs de ces organisations disposent de plans de formation et de perfectionnement, de guides d'orientation des employés et de descriptions de fonctions ou profils des compétences. Les méthodes de formation les plus courantes de ces employeurs sont les programmes d'apprenti, les stages et l'embauche d'un formateur.

Les employeurs des *grandes organisations syndiquées* comptent fortement sur des ressources externes pour appuyer leurs efforts de recrutement, de formation et de maintien en poste. Ils font habituellement appel à des agences de placement de RH et affichent dans des sites nationaux ou privés. Pour le recrutement, ce groupe trouve normalement de l'information par l'intermédiaire des associations professionnelles et des syndicats, alors que pour la formation, il trouve de l'information par l'intermédiaire des conseils sectoriels et associations industrielles, des fournisseurs de matériel ou des publications de nature générale. Il trouve surtout son information relative au maintien en poste auprès des associations professionnelles ou de sources non gouvernementales en ligne. Ce groupe ne montre pas de signes distinctifs en ce qui concerne l'utilisation de l'IMT, si ce n'est que ses membres sont les plus sceptiques et les moins renseignés. Ils ont recours à des sources externes pour trouver de l'IMT touchant le financement de la formation et l'analyse des besoins de formation, et ils sont très satisfaits de son utilité.

Groupe 3 - Les grandes organisations proactives

Les employeurs des *grandes organisations proactives* (17 p. 100) représentent les grandes organisations non syndiquées qui fonctionnent depuis plus de 20 ans, sont en mode d'expansion et

œuvrent principalement dans les secteurs du commerce de détail, de la finance et du transport. Les employeurs de ce groupe sont très engagés dans les trois activités de RH et déclarent certaines difficultés de recrutement. Ils tendent à identifier le maintien en poste, la formation et la satisfaction des employés au travail à titre d'enjeux dont ils doivent s'occuper en matière de RH. Ils s'inquiètent en particulier au sujet des salaires et des conditions de travail des employés. Le manque d'intérêt et la pénurie de candidats sont leurs plus gros problèmes en matière de dotation. Parmi les défis qu'ils anticipent, il y a le maintien en poste des effectifs courants et la recherche de travailleurs qualifiés.

Les employeurs des *grandes organisations proactives* sont plus susceptibles de qualifier leurs plans d'activités et de formation de structurés et ils poursuivent des activités de RH dans les trois domaines, en particulier dans la formation et le maintien en poste des effectifs. Comparativement aux autres employeurs, ceux de ce groupe sont plus susceptibles d'être engagés dans toutes les activités liées au recrutement et à la formation, dont la possession d'un plan de recrutement à long terme, l'évaluation annuelle du rendement et la possession d'un plan de formation et de perfectionnement. Ils recrutent normalement au moyen de la publicité et des chasseurs de tête et disent faire de la formation en ligne et envoyer leurs employés suivre des cours.

Les employeurs des *grandes organisations proactives* sont, en général, les plus grands utilisateurs d'IMT, notamment pour appuyer leurs efforts de formation et de recrutement. Leur demande d'information est à la hausse. Ces employeurs disent s'être prévalus de tous les moyens pour annoncer et chercher de l'information. Ils recherchent habituellement des chiffres précis, des idées générales, des tendances et des prévisions. Ils veulent des renseignements sur les salaires et avantages sociaux, citent les conseils sectoriels ou associations industrielles comme sources d'information et sont plus portés à recourir à des renseignements de nature locale et régionale pour l'embauche et à des renseignements de nature nationale pour la formation. Du point de vue des améliorations à apporter, ces employeurs mentionnent surtout le besoin de renseignements plus précis et à jour. Ils tendent à trouver de l'information touchant la formation dans des sources en ligne et n'ont généralement pas de difficulté à trouver l'information dont ils ont besoin.

Groupe 4 - Les petites organisations au recrutement élevé

Les employeurs des *petites organisations au recrutement élevé* (20 p. 100) représentent de petites organisations qui fonctionnent depuis un peu plus de dix ans, ne prévoient pas présentement prendre de l'essor et œuvrent principalement dans le secteur du commerce de détail. Tous les employeurs de ce groupe éprouvent des difficultés de recrutement bien qu'ils ne poursuivent qu'une ou deux activités en matière de RH. Ils sont plus susceptibles de penser qu'ils doivent, dans leur planification des RH, se préoccuper d'attirer des travailleurs. Ils s'inquiètent en particulier au sujet du maintien en poste. La paresse, la concordance entre les personnes et l'emploi ainsi que le travail par quarts constituent leurs plus gros problèmes en matière de recrutement, tandis que le maintien en poste des effectifs sera leur plus gros défi à relever. Les salaires et conditions de travail de même que le travail saisonnier sont susceptibles d'être les principaux enjeux du maintien en poste des employés.

Les employeurs des *petites organisations au recrutement élevé* sont plus susceptibles que les autres employeurs d'avoir un plan d'activités informel et ils sont plus passifs en matière de RH (malgré leurs problèmes d'embauche). En particulier, ils entreprennent moins d'activités visant à retenir leurs employés. Fait intéressant, le remplacement d'employés est leur raison la plus fréquente de faire du recrutement. Ce segment recrute normalement du personnel de service ou des ouvriers et, pour ce faire, est porté à se servir de la publicité et des tableaux d'affichage de postes. Pour la formation, ces employeurs tendent à procurer de l'orientation aux nouveaux employés et à offrir de la formation sur place.

Les employeurs des *petites organisations au recrutement élevé* sont les moins susceptibles d'avoir utilisé ou recherché des sources d'information externes, notamment pour appuyer leurs efforts de maintien en poste de leurs employés (parce qu'ils n'utilisent pas cette information), et ils qualifient leurs besoins d'information de stables. Ils sont plus susceptibles de n'avoir récemment qu'affiché un poste dans Guichet emplois. Pour le recrutement, ils cherchent d'habitude dans des banques de curriculum vitae qu'ils trouvent dans des sites Web publics ou du gouvernement fédéral. Pour ces employeurs, il est important d'avoir des renseignements en matière d'embauche et de maintien en poste qui soient propres à leur collectivité, alors qu'en matière de formation ils tendent à utiliser des renseignements de nature régionale. Ceux qui ont eu recours à des sources externes en vue de prendre des décisions de recrutement tendent à être satisfaits de l'information obtenue et ne pensent pas qu'il y a lieu d'y apporter des améliorations. Néanmoins, ils aimeraient recevoir de l'aide afin d'interpréter l'information qu'ils obtiennent. Ceux qui utilisent de l'information de l'extérieur pour appuyer leurs décisions en matière de formation (surtout en ce qui concerne comment obtenir de la formation) sont généralement moins satisfaits parce qu'ils ont besoin d'un meilleur accès. Ce groupe a besoin d'une aide extérieure, qu'il obtient, pour accéder à de l'information en matière de formation, s'en servir et l'interpréter. Ses membres expriment le même besoin d'information touchant les questions de maintien en poste.

Groupe 5 - Les petites organisations en expansion

Les employeurs des *petites organisations en expansion* (22 p. 100) représentent de petites organisations qui fonctionnent depuis dix ans ou moins, sont en expansion et œuvrent principalement dans les secteurs de la fabrication et du commerce de gros. La majorité des employeurs de ce groupe ont des difficultés de recrutement et sont typiquement engagés dans deux activités de RH. Ils sont plus susceptibles de penser que l'amélioration des compétences et l'expansion de la population active demeurent des enjeux non résolus. Ils sont plus portés à croire que leurs plus grands défis au cours des cinq prochaines années seront de trouver des travailleurs qualifiés et de les retenir ainsi que d'avoir besoin en permanence de compétences spécialisées. La concurrence et les emplois transitoires sont le plus souvent cités comme principaux enjeux du maintien en poste des employés alors que pour le recrutement, l'expansion est la raison la plus courante pour laquelle ces employeurs tendent à avoir un plan d'activités non structuré et poursuivent moins d'activités de formation. Les membres de ce groupe sont plus susceptibles d'offrir de la formation sur place et de la concentrer sur des questions comme du nouvel équipement et de la nouvelle technologie. Ils recrutent surtout pour des postes de techniciens et donnent le bouche-à-oreille comme leur méthode de recrutement la plus courante.

Les employeurs des *petites organisations en expansion* sont moins susceptibles d'avoir utilisé ou recherché des sources externes pour appuyer leurs efforts de formation (ils n'ont pas pensé à le faire ou n'en ont pas eu le temps). Leurs besoins d'information augmentent et ces employeurs sont plus susceptibles de souhaiter avoir des prévisions et des tendances rétrospectives. Ils sont susceptibles d'avoir récemment affiché un poste dans Guichet emplois et communiqué avec une association de gens d'affaires. Ce groupe tend à rechercher des renseignements précis sur les pénuries et excédents de main-d'œuvre, l'embauche de groupes particuliers d'employés, la disponibilité de travailleurs de même que les établissements de formation, et il trouve généralement ces renseignements par l'intermédiaire des établissements d'enseignement. Ses membres sont aussi plus susceptibles de recourir à des sources externes en vue de prendre des décisions touchant les salaires et avantages sociaux, l'amélioration de la satisfaction au travail, la disponibilité de travailleurs et les milieux de travail inclusifs, et ils obtiennent normalement ces renseignements par l'intermédiaire d'associations professionnelles. Pour l'embauche, ils utilisent surtout des renseignements de nature régionale mais jugent très important que l'information sur la formation soit propre à leur collectivité. Ces employeurs tendent à recourir à de l'aide extérieure pour trouver de l'information en matière de recrutement et l'interpréter, d'habitude par l'intermédiaire d'experts-conseils en RH; ils sont satisfaits de l'aide reçue et suggèrent d'améliorer la qualité de l'aide disponible par l'application de l'information à des besoins précis. Ces employeurs sont généralement moins satisfaits des sources externes pour ce qui est de la formation puisqu'ils ont besoin de renseignements particuliers. Ils affirment qu'ils auraient aimé aussi avoir de l'aide afin de mettre cette information en application. Dans le but d'améliorer la qualité des services, ils sont plus susceptibles de suggérer de faciliter l'accès à l'information, de mettre celle-ci à jour et de fournir des renseignements plus précis. Ces employeurs sont aussi moins satisfaits des sources externes destinées à appuyer leurs efforts touchant le maintien en poste (du fait qu'ils ont eu besoin d'aide pour trouver ou interpréter l'information) et ils suggèrent d'améliorer l'accès et les communications.

Conclusion

Les observations recueillies sont assez finement détaillées pour se prêter à une analyse en fonction de perspectives diverses afin de documenter le développement des politiques et des programmes en matière d'IMT. Elles révèlent un niveau d'activité assez élevé dans le domaine des RH parmi les PME de l'échantillon. Les employeurs insistent sur le besoin d'une IMT qui soit assez précise et détaillée pour pouvoir les soutenir dans leurs efforts. Compte tenu de la relation qui existe entre les problèmes de pénurie de travailleurs et une augmentation de la participation à des activités de RH et de l'utilisation de l'IMT, il n'y a rien d'étonnant au fait de constater que le besoin d'IMT et la demande à cet égard sont élevés et à la hausse parmi une assez grande proportion d'organisations (notamment celles qui sont assez récentes et en expansion).

Malgré les difficultés des employeurs (dont témoigne leur besoin considérable et sans cesse croissant d'IMT), ils sont relativement peu nombreux à avoir cherché de l'aide afin de trouver de l'IMT, de l'interpréter et de s'en servir, même si la plupart des employeurs affirment qu'ils aimeraient recevoir une aide de ce genre. Les observations laissent entendre qu'à l'heure actuelle, le gouvernement ne constitue pas un choix évident pour ce genre d'aide. Les résultats font voir une occasion de jouer auprès de

nombreuses PME un rôle qui n'est pas encore rempli, celui de les aider à trouver de l'IMT existante, à l'interpréter et à l'utiliser afin de les soutenir dans leurs tentatives de relever les défis de plus en plus grands qui leur sont posés en matière de RH. Étant donné que le gouvernement fédéral est une source principale de deux sortes d'IMT et que les organisations obtiennent de l'aide du gouvernement fédéral pour se servir de l'IMT dans leurs efforts de recrutement, il semble que le gouvernement fédéral serait un bon choix pour combler cette lacune.

Nom du fournisseur : Les Associés de Recherche EKOS

N° de contrat de TPSGC : V9863-060001/003/CY

Date du contrat : 01-05-2006

Pour obtenir plus de renseignements sur cette étude, veuillez envoyer un courriel à por-rop@hrsdcc-rhdcc.gc.ca

1. INTRODUCTION

a) Le contexte

Les petites et moyennes entreprises (PME) sont une importante source de croissance et d'emploi au Canada. Elles sont au nombre de 425 000 environ et comptent entre cinq et cent employés, ce qui représente à peu près 40 p. 100 des entreprises canadiennes³. À l'heure actuelle, la moitié des travailleurs canadiens sont employés dans des PME. Les PME se définissent normalement comme des organisations de moins de 500 employés. Aux fins de la présente étude, les organisations échantillonnées pour le sondage avaient 100 employés ou moins dans leur établissement ou à l'emplacement de l'échantillon.

Alors que prises ensemble les PME représentent une fraction importante des travailleurs canadiens, sur le plan individuel ces entreprises ne disposent parfois pas du temps ni de la diversité de fonctions nécessaires dans l'organisation pour développer de vastes connaissances dans le domaine des ressources humaines (RH), notamment en ce qui concerne le recrutement, la formation et le maintien en poste de leurs travailleurs ainsi que la cueillette de renseignements devant servir d'appui à leurs stratégies et décisions en matière de RH. Les PME font également face à d'autres défis : des emplois qui exigent d'avoir des compétences relevant de diverses professions, de la difficulté à faire concurrence aux salaires et conditions de travail des grandes entreprises et des moyens limités pour concevoir et mettre en œuvre de la formation en milieu de travail.

La présente étude repose sur un sondage téléphonique national auprès de PME situées au Canada afin d'établir quelle utilisation les employeurs font de l'information sur le marché du travail (IMT) et des outils connexes pour appuyer leurs décisions et activités touchant la gestion de l'entreprise et la planification des RH, sondage qui visait à trouver d'éventuelles lacunes dans les outils et services d'information.

b) Méthodologie

Afin d'examiner les habitudes et préférences des employeurs en ce qui concerne l'information sur le marché du travail, EKOS a mené un sondage téléphonique auprès de 2204 représentants de PME au Canada. Aux fins du sondage les PME ont été définies en tant qu'établissements individuels (ou emplacements ou lieux de travail d'une organisation) qui comptent entre cinq et cent employés à cet endroit. Les organisations ont été échantillonnées par emplacement pour nous assurer de pouvoir saisir l'activité en matière de RH et l'utilisation de l'IMT à un emplacement particulier (plutôt que dans l'ensemble d'une organisation lorsque celle-ci comportait plusieurs emplacements). Il convient de préciser que si la

³ <http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/insbrp-rppe.nsf/en/rd01226e.html>

plupart des employeurs canadiens n'ont qu'un seul emplacement, ils sont près d'un sur six à en avoir davantage. Dans certains cas il s'agit d'établissements relativement petits (ayant relativement peu d'employés), mais il arrive qu'une organisation ait plusieurs établissements de taille moyenne, ce qui en fait une grande organisation. Toutefois, la plupart des organisations faisant partie du sondage étaient de taille petite ou moyenne et ne comprenaient pas plus de cent employés.

Le mandat principal de l'étude était de comprendre les besoins en matière d'IMT en fonction rigoureusement de l'information de cette nature que les entreprises ont voulu chercher (avec ou sans succès) et qu'elles ont utilisée. Les questions portaient expressément sur l'expérience réelle des organisations à propos de l'information sur le marché du travail, plutôt que sur de fragiles impressions et possibilités touchant une utilisation potentielle et un intérêt futur, afin d'obtenir un compte rendu aussi exact que possible de la demande en IMT et du profil de son utilisation. De manière à bien saisir qui sont les utilisateurs, ce qu'ils utilisent, comment ils le font, et pour pouvoir établir quelles sont, le cas échéant, les lacunes ou les insuffisances, il a fallu détailler finement l'utilisation de l'IMT et relier l'information recherchée à une activité particulière. Par conséquent, nous avons mis au point des questions détaillées afin de savoir :

- si une organisation faisait de l'activité de RH dans un certain domaine;
- si elle a utilisé de l'IMT (définie en tant que renseignements, outils ou services obtenus à l'extérieur de l'organisation) pour appuyer cette activité;
- (dans la négative) si elle a cherché de l'IMT sans trouver ce qu'elle cherchait ou si elle a simplement décidé dès le départ qu'elle n'aurait pas recours à de l'IMT.

Une fois établie cette première couche de renseignements sur l'utilisation générale de l'IMT et, le cas échéant, les raisons de sa non-utilisation, un ensemble de questions détaillées portaient ensuite sur l'IMT ayant été utilisée, dont les suivantes :

- ce qui a été utilisé;
- ce qu'on a trouvé;
- la portée de l'information normalement recherchée (et l'importance d'une information propre à la collectivité);
- l'utilité de l'information utilisée (et les raisons de son peu d'utilité);
- les suggestions en vue d'améliorer l'IMT (d'après celle qui a été utilisée);
- le recours à de l'aide afin de trouver de l'IMT, d'y accéder et de s'en servir (et la source);
- la perception des avantages de l'aide dans ces domaines ainsi que
- le format de l'information utilisée et, en général, le format préféré pour obtenir de l'IMT.

L'ensemble complet des questions détaillées concernant l'utilisation de l'IMT a été posé dans le contexte de trois grands domaines des RH : le recrutement et l'embauche; la formation et le

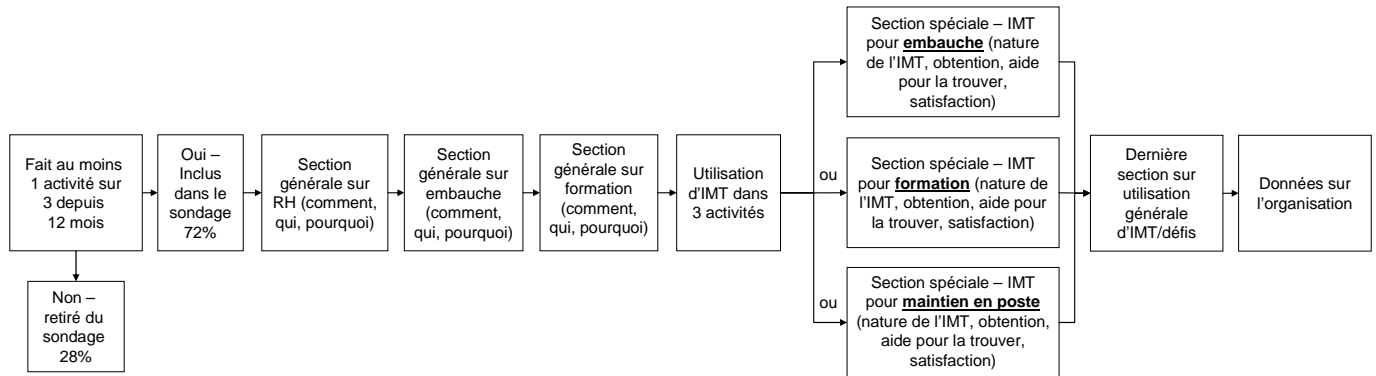
perfectionnement; le maintien en poste. Des questions supplémentaires portaient aussi sur l'approche générale en matière de RH et l'utilisation de l'IMT pour appuyer les RH, les défis les plus graves en matière de RH de même que diverses questions au sujet des activités récentes de recrutement et de formation (incidence, qui, pourquoi, ce qu'on a utilisé, etc.), de manière à établir le contexte de l'utilisation de l'IMT dans ces domaines. Étant donné que les renseignements de base étaient assez étendus et que l'ensemble complet des questions détaillées portant sur l'utilisation de l'IMT était aussi très long, il n'a été possible de poser, pour chaque organisation, l'ensemble de questions portant sur l'utilisation de l'IMT en appui à une activité de RH que dans un seul domaine. Le questionnaire a donc été conçu de manière à poser à chaque organisation toutes les questions d'ordre général, afin de pouvoir établir l'incidence d'une utilisation de l'IMT à l'égard des trois domaines d'activité (à savoir, si l'organisation avait poursuivi cette activité dans les douze derniers mois, si elle avait utilisé de l'IMT, laquelle et, sinon, si elle en avait cherché sans succès ou si elle avait décidé à l'avance de ne pas en utiliser). À la suite de cette séquence de questions, une activité de RH qu'une organisation avait identifiée et poursuivie était choisie (si l'organisation avait poursuivi plus d'une activité, l'ordinateur sélectionnait pour elle au hasard quel ensemble de questions lui poser) et les questions détaillées formant un ensemble ne concernaient que l'activité de RH sélectionnée. Le questionnaire du sondage est reproduit au complet à l'annexe A.

Les données du sondage ont été recueillies au moyen du réseau centralisé d'interviews téléphoniques assistées par ordinateur (ITAO) d'EKOS. Avant le sondage proprement dit, l'instrument a fait l'objet d'un pré-test auprès de 40 répondants (en français et en anglais). Les essais ont été effectués par vagues, des modifications ayant été apportées après les cinq à dix premières interviews et, de nouveau, après dix autres, de façon à ce que les modifications tiennent compte des difficultés éprouvées au cours des interviews. Une fois commencé, le sondage a été contrôlé du point de vue de l'efficacité de l'échantillon (p. ex., rotation et nombre de rappels), du contingentement régional et de la qualité générale des données. La cueillette des données s'est étalée sur une période d'un mois, en juillet et août. La durée moyenne d'une entrevue était de 15 minutes. Puisque les organisations échantillonnées devaient s'être engagées dans au moins l'un des trois grands domaines des RH à l'étude (recrutement, formation et perfectionnement professionnel ainsi que maintien en poste des effectifs), certaines organisations n'étaient pas admissibles au sondage. De toutes les organisations rejointes en vue du sondage, 875 ont répondu d'emblée qu'elles n'avaient entrepris aucune de ces activités au cours des douze mois précédents et ont donc été écartées. L'incidence d'un engagement à l'égard d'au moins une des activités est de 72 p. 100. Le taux de réponse global au sondage est de 31 p. 100. Le tableau ci-dessous donne la ventilation du taux de réponse.

| | |
|--|------|
| a. Organisations rejointes | 9932 |
| b. Nombre d'organisations ayant accepté de répondre | 3079 |
| c. Nombre de rejetées (n'ayant pas fait de recrutement, de formation ou de maintien en poste) | 875 |
| d. Total des répondants (b-c) | 2204 |
| e. Taux de l'incidence (proportion d'organisations engagées dans l'une des trois activités cibles) (d/b) | 72% |
| f. Taux de réponse (proportion des organisations rejointes ayant accepté de répondre) (b/a) | 31% |

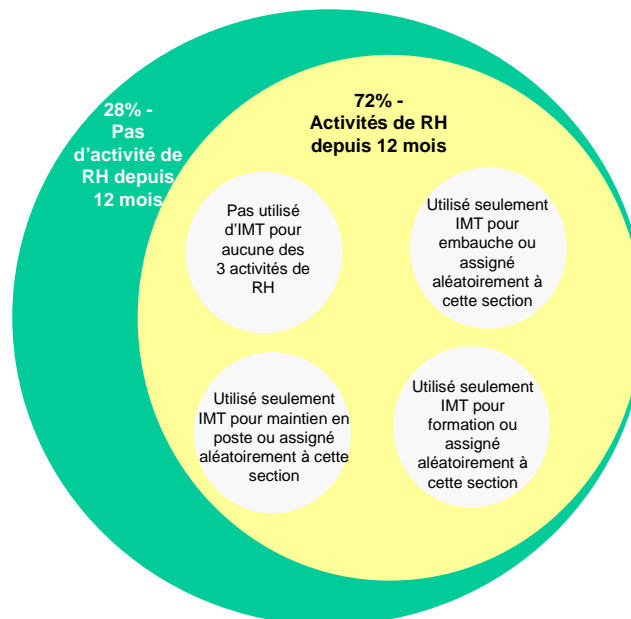
Le graphique ci-dessous représente le processus de filtrage des membres de l'échantillon de manière à les orienter vers l'un des trois blocs majeurs du questionnaire.

Déroulement du questionnaire



N.B. : Section remplie sur l'activité effectuée ou (si plus d'une) l'activité attribuée aléatoirement.

Ensemble des petites et moyennes organisations rejointes



Avant l'analyse, la base de données a fait l'objet d'une vérification de la qualité des données et des exigences de codage. L'échantillon du sondage a ensuite été comparé à la répartition de la population à l'échelle nationale et pondéré en conséquence. En particulier, puisque l'échantillonnage comportait une stratification minimale, des poids ont été ajoutés afin d'en rétablir la représentativité selon la taille et la région. Les données démographiques de Statistique Canada touchant les organisations ont constitué la source des données du sondage.

La méthode d'échantillonnage employée pour le sondage était celle d'un échantillonnage aléatoire de PME situées au Canada, stratifié selon la taille de l'organisation (i.e., ayant moins de 20 employés, entre 20 et 49 et entre 50 et 100) et selon la région. La stratification s'est avérée nécessaire afin de verser dans l'échantillon un nombre suffisant d'organisations provenant des provinces de l'Atlantique et des Prairies ainsi que d'organisations de taille moyenne et de grande taille, de sorte que tous les segments renferment des résultats à examiner au cours de l'analyse. L'échantillon a été tiré d'un annuaire des organisations canadiennes appelé InfoCanada, lequel s'alimente auprès des Pages jaunes. Mis à jour annuellement, l'annuaire renferme donc des renseignements assez récents. Comme il énumère des établissements individuels au lieu d'organisations globales, une organisation qui aurait douze établissements d'un bout à l'autre du Canada serait inscrite douze fois (une par emplacement). Ce genre d'annuaire répondait aux besoins de l'étude qui visait à obtenir des renseignements détaillés sur l'utilisation de l'IMT, renseignements susceptibles de provenir de ceux qui se servent de l'IMT à un emplacement particulier (plutôt que d'une vaste organisation qui aurait de multiples emplacements). Par conséquent, l'instrument du sondage a été conçu de manière à obtenir des renseignements sur les activités en matière de RH qui se produisent dans un établissement particulier et sur l'utilisation de l'IMT qu'on y fait pour appuyer les activités en matière de RH. À cet égard, une autre question cruciale à propos de l'échantillon réside dans le critère de sélection de la personne devant servir de porte-parole de l'organisation échantillonnée. Dans l'introduction, le sondeur demandait à parler (à l'emplacement faisant partie de l'échantillon) au plus haut responsable des décisions touchant les ressources humaines.

Il y a lieu de signaler au lecteur que les observations ne sont présentées, tant pour l'ensemble de l'échantillon que pour les segments individuels (de même que les liens entre les diverses questions du sondage), que lorsqu'elles sont statistiquement différentes (au niveau de 0,05 ou plus). Pour les sous-groupes, les résultats sont souvent présentés sous forme de tableau pour faire ressortir les différences que des observations clés peuvent comporter en fonction des divers segments. Nous avons veillé à ne présenter que des résultats où la taille des cellules atteint au moins le nombre de 30, quoique les résultats de chaque segment ne soient pas tous statistiquement significatifs. Lorsque les résultats sont présentés sous forme de tableau, il faut s'attendre à ce que le texte pertinent souligne ceux des résultats qui sont statistiquement significatifs. (Ainsi, pour les résultats présentés par secteur, tous les secteurs ayant au moins 30 représentants peuvent figurer dans le tableau. Toutefois, le texte peut ne faire ressortir que les différences qui concernent deux secteurs particuliers de sorte que, en l'occurrence, seules ces deux différences devraient être tenues pour être statistiquement significatives.)

1.2 ORGANISATION DU RAPPORT

Le rapport est organisé en huit chapitres. Le chapitre 2 trace un portrait général des organisations faisant partie de l'échantillon du sondage, soit leurs caractéristiques, leur niveau d'activité touchant les RH et l'utilisation de l'IMT pour appuyer les trois domaines de RH : recrutement et embauche; formation et perfectionnement professionnel; maintien en poste. Le chapitre 3 s'attache plus précisément au domaine du recrutement et à l'utilisation de l'IMT pour appuyer les activités de recrutement. Le chapitre 4 fournit le même genre de renseignements en ce qui concerne les activités de formation et le recours à l'IMT pour les appuyer. Le chapitre 5 s'intéresse à l'utilisation de l'IMT pour appuyer les activités de maintien en poste. Le chapitre 6 renferme le profil de quelques segments clés de l'échantillon (selon que leurs résultats présentent des différences systématiques d'avec le reste de l'échantillon ou que le segment offre un intérêt particulier du point de vue de l'information sur le marché du travail). Le chapitre 7 fournit une typologie des PME d'après les données du sondage, dans une tentative pour percevoir des tendances quant aux enjeux en matière de RH, aux activités qui s'y rattachent et à l'utilisation de l'IMT qui en découle. Le chapitre 8 donne un résumé des observations du sondage.

2. PROFIL GÉNÉRAL DES ORGANISATIONS

Les paragraphes ci-dessous dressent un aperçu général des organisations de taille petite et moyenne qui composent l'échantillon, de même qu'un profil de leurs activités touchant les ressources humaines et des défis auxquels elles font face dans les domaines de la dotation et des RH. Le chapitre examine aussi l'incidence générale des activités et des décisions en matière de recrutement et d'embauche, de formation et de perfectionnement professionnel ainsi que de maintien en poste, de même que l'incidence de l'utilisation de l'information sur le marché du travail pour appuyer ces activités touchant les RH.

2.1 CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON

Le tableau ci-dessous montre la répartition proportionnelle de l'échantillon selon le secteur, la région et la taille de l'organisation, de même que le niveau de précision, ou marge d'erreur, associé à chacun de ces segments individuels de l'échantillon (étant donné qu'il s'agit des principales variables utilisées pour décrire les tendances de différenciation dans les résultats). L'échantillon global de 2204 dossiers complets s'accompagne d'un niveau de précision aussi solide que +/-2,1 p. 100 pour l'ensemble de l'échantillon, avec un intervalle de confiance de 95 p. 100 (i.e., 19 fois sur 20). Comme on l'a vu dans le chapitre précédent, 3079 organisations ont accepté de répondre au sondage et, de ce nombre, 2204 ont pu compléter l'entrevue (les 875 autres organisations ont été écartées parce qu'elles n'avaient pas poursuivi d'activités de recrutement, de formation et de perfectionnement ou de maintien en poste). L'incidence des organisations qui s'étaient engagées dans au moins l'un des trois domaines de RH à l'étude atteint le taux de 72 p. 100, et le taux de réponse au sondage est de 31 p. 100 (voir l'annexe B pour le calcul détaillé du taux de réponse).

Des 2204 employeurs de l'échantillon, la majorité sont du secteur du commerce de détail (495) ou du secteur des services (476)⁴ (voir au tableau 2.1 les caractéristiques de l'échantillon). Les employeurs sont relativement peu nombreux à provenir de l'industrie primaire (75) ou de la finance (75). Près de la moitié des employeurs de l'échantillon embauchent moins de 20 employés (1052), bien que la proportion soit beaucoup plus élevée (84 p. 100) dans la population en général. Comme le montre le tableau 2.2, l'échantillon est très fidèle à la population selon le secteur industriel. Le secteur de la fabrication est le seul à être légèrement surreprésenté (13 p. 100 au lieu de 9 p. 100 dans la population) tandis que celui du commerce de détail et le secteur « autre » sont légèrement sous-représentés (par une marge de 3 p. 100 chacun). L'annexe C donne une énumération détaillée des industries comprises dans chaque groupe majeur décrit dans le présent rapport.

⁴ Le secteur des services comprend les services aux entreprises et les services personnels, les services domestiques et autres, les services de génie/d'architecture/de comptabilité de même que les services divers.

Les employeurs des secteurs de la fabrication et du transport sont plus susceptibles d'avoir un plus grand nombre d'employés; les employeurs du secteur de la fabrication, en particulier, sont plus susceptibles que les autres d'avoir entre 50 et 99 employés (8 p. 100). Les employeurs qui comptent le plus d'effectifs sont plus portés que ceux des organisations plus petites à affirmer que les besoins de leur entreprise en fait de renseignements, d'outils et de services ont augmenté au fil du temps. Les organisations plus petites (moins de 20 employés) sont plus portées que les autres à dire que leur entreprise est stable, et elles sont moins susceptibles que les plus grandes d'être en mode d'expansion.

En ce qui a trait à la répartition régionale, les employeurs de l'industrie primaire et de la construction sont plus susceptibles que les autres de se situer en Alberta. Les employeurs du secteur de la fabrication sont plus susceptibles de se trouver en Ontario que dans les autres régions, alors que les employeurs du secteur du commerce de gros ont plus tendance que les autres à se situer au Québec.

Tableau 2.1 : Caractéristiques de l'échantillon

| | Taille de l'échantillon (non pondéré) | Marge d'erreur (%) |
|----------------------|---------------------------------------|--------------------|
| TOTAL | 2204 | 2,1 |
| Secteur | | |
| Primaire | 75 | 11,4 |
| Construction | 158 | 7,8 |
| Fabrication | 277 | 5,9 |
| Transport | 142 | 8,3 |
| Commerce de gros | 201 | 6,9 |
| Commerce de détail | 495 | 4,4 |
| Finance | 75 | 11,4 |
| Services | 476 | 4,5 |
| Autre ⁵ | 305 | 5,6 |
| Région | | |
| Colombie-Britannique | 277 | 5,9 |
| Alberta | 289 | 5,8 |
| Saskatchewan | 142 | 8,3 |
| Manitoba | 154 | 7,9 |
| Ontario | 575 | 4,1 |
| Québec | 393 | 4,9 |
| Canada atlantique | 374 | 5,1 |
| Taille | | |
| 5-19 employés | 1052 | 3,0 |
| 20-49 employés | 556 | 4,2 |
| 50-99 employés | 596 | 4,0 |

⁵ Comprend les organisations de la santé, de l'éducation, juridiques, de services sociaux et les mutuelles.

Tableau 2.2 : Comparaison entre la proportion du secteur dans la population et dans l'échantillon du sondage

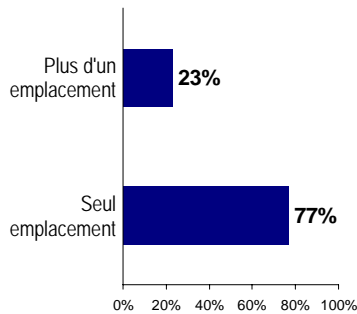
| Secteur | Population | Échantillon |
|--------------------|------------|-------------|
| Primaire | 2% | 3% |
| Construction | 9% | 7% |
| Fabrication | 9% | 13% |
| Transport | 6% | 6% |
| Commerce de gros | 10% | 9% |
| Commerce de détail | 26% | 23% |
| Finance | 4% | 3% |
| Services | 20% | 25% |
| Autre | 14% | 11% |
| Total | 100% | 100% |

Plus des trois quarts des organisations de l'échantillon n'ont qu'un seul emplacement au Canada, contre 23 p. 100 qui déclarent plusieurs lieux de travail. Près de la moitié (47 p. 100) disent que leur organisation fonctionne au Canada depuis plus de 20 ans; trois sur dix fonctionnent depuis de 11 à 20 ans et 28 p. 100 existent depuis dix ans ou moins.

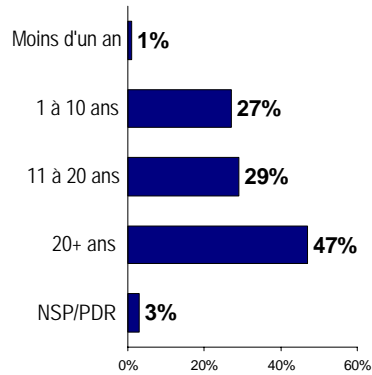
Les entreprises du secteur de la construction (56 p. 100) sont les plus anciennes (elles fonctionnent souvent depuis plus de 20 ans). Celles du secteur du commerce de détail sont les plus récentes, en moyenne (bien que 40 p. 100 des employeurs du secteur du commerce de détail soient en affaires depuis plus de 20 ans, ce chiffre demeure relativement élevé). Les employeurs du secteur du commerce de détail sont aussi les plus susceptibles de n'avoir qu'un seul emplacement, alors que ceux du secteur de la finance sont les plus susceptibles de déclarer plusieurs emplacements. (La taille d'une organisation est en corrélation avec le nombre d'emplacements, quoique les grandes organisations n'ont pas toutes plusieurs emplacements et que les petites organisations n'en ont pas toutes qu'un seul.)


Particularités de l'organisation

«En premier lieu, est-ce que votre organisation compte plus d'un lieu de travail au Canada, ou s'agit-il de votre seul emplacement?»



«Depuis combien d'années cette organisation est-elle en activité au Canada?»



 Les Associés de
recherche EKOS

n=2204

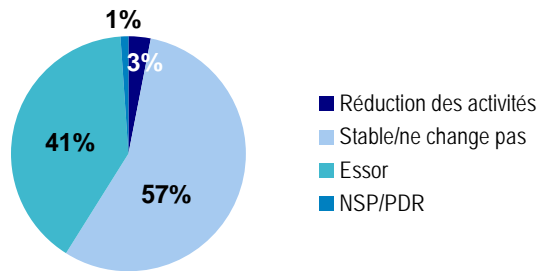
Sondage sur les besoins d'information des
employeurs (printemps/été 2006)

- Les employeurs du Canada atlantique sont plus susceptibles que ceux des autres parties du Canada d'avoir plusieurs emplacements.
- Les organisations syndiquées sont plus susceptibles que les autres d'avoir plus d'un seul emplacement. Elles sont aussi normalement plus anciennes, plusieurs étant en activité au Canada depuis plus de 20 ans. (Le nombre d'emplacements est aussi en corrélation avec la durée de l'établissement, les organisations les plus anciennes ayant tendance à déclarer des emplacements multiples.)
- Les ONG sont plus susceptibles que les entreprises privées d'exister au Canada depuis plus de 20 ans.

En ce qui concerne le cycle économique dans lequel se trouvent les organisations, la majorité (57 p. 100) des employeurs déclarent que la situation actuelle de leur organisation est stable ou ne change pas alors que quatre sur dix prennent de l'essor; elles ne sont que 3 p. 100 à réduire leurs activités. Celles du secteur de la finance sont plus susceptibles que les autres d'être en mode d'expansion, tout comme les organisations de taille moyenne et celles qui ont plusieurs emplacements. Les petites organisations (moins de 20 employés) sont plus susceptibles que les autres d'être stables et moins susceptibles d'être en expansion.

Cycle économique

«À l'heure actuelle, est-ce que votre organisation prend de l'essor, réduit ses activités ou est relativement stable?»



- Les organisations établies depuis moins longtemps (en activité depuis dix ans ou moins) sont plus susceptibles que les autres de connaître un essor, tandis que celles qui sont établies depuis plus de 20 ans sont plus susceptibles que les autres de connaître une stabilité.

2.2 RECOURS GÉNÉRAL À DES SOURCES D'INFORMATION EXTERNES

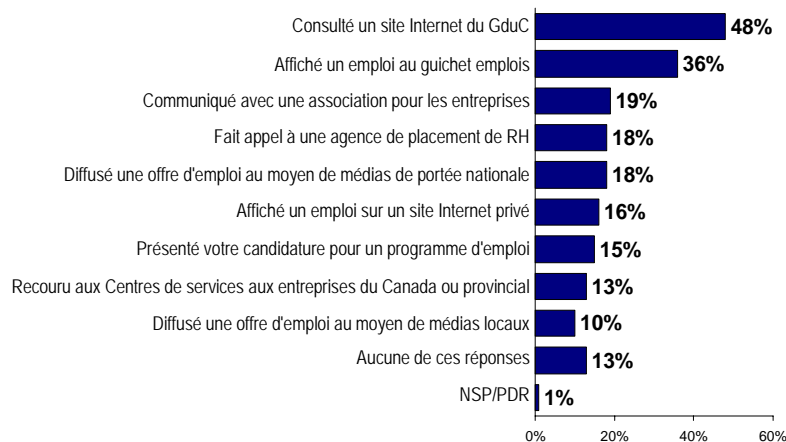
Dans la dernière année, près de la moitié des employeurs ont consulté un site Internet du gouvernement du Canada et plus du tiers ont affiché un poste dans Guichet emplois. Deux sur dix ont communiqué avec une association de gens d'affaires, fait appel à une agence de placement de RH ou annoncé un emploi dans un média national. Ils sont 16 p. 100 à avoir affiché un emploi dans un site Internet privé d'intérêt national, et une proportion semblable (15 p. 100) à avoir recouru à un programme d'emploi. Les centres de services aux entreprises fédéraux ou provinciaux ont été utilisés par 13 p. 100 des employeurs, tandis que 10 p. 100 ont annoncé un emploi à l'échelle locale seulement. Ils ne sont que 13 p. 100 à n'avoir entrepris aucune de ces mesures dans la dernière année.

Les employeurs du secteur du transport sont plus susceptibles que les autres d'avoir eu recours à un centre de services aux entreprises fédéral ou provincial dans la dernière année. Le recours à une agence de placement de RH est plus courant parmi les employeurs du secteur de la finance et moins courant parmi ceux du commerce de détail et des services; les employeurs du secteur des services sont plus susceptibles que les autres d'avoir affiché dans un site web privé national.

Les organisations les plus grandes sont plus susceptibles que celles qui ont moins d'employés d'avoir pris la plupart de ces mesures dans la dernière année (comme l'ont fait les organisations ayant plusieurs emplacements).

Activités reliées à l'IMT

«Au cours de l'année qui vient de s'écouler, avez-vous...?»



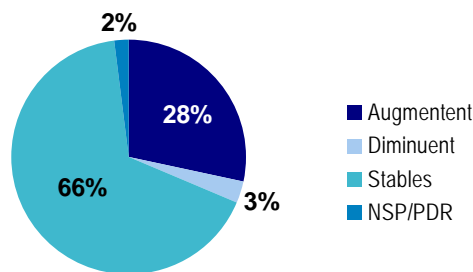
- Les employeurs du Québec sont moins susceptibles que ceux des autres régions d'avoir entrepris la plupart de ces mesures dans la dernière année. Ceux de l'Ontario sont plus susceptibles que les autres d'avoir consulté un site Internet du gouvernement du Canada ou de s'être inscrits à un programme d'emploi (cette dernière mesure s'applique également aux employeurs du Canada atlantique). Ceux de la Saskatchewan ont davantage tendance que les autres à avoir eu recours à un centre de services aux entreprises fédéral ou provincial, alors que les employeurs de la Colombie-Britannique sont plus susceptibles que les autres d'avoir communiqué avec une association de gens d'affaires ou utilisé une agence de placement de RH.
- Les organisations dont les employés sont syndiqués sont plus portées que les autres à avoir affiché dans un site Internet privé d'intérêt national, à avoir recouru à une agence de placement de RH ou à avoir annoncé un emploi dans un média national.
- Les ONG sont plus susceptibles que les entreprises privées d'avoir effectué un grand nombre de ces mesures (sauf en ce qui concerne l'affichage dans un site Internet privé d'intérêt national, l'annonce d'un emploi dans un média national ou l'annonce d'un emploi à l'échelle locale seulement).

Bien que la plupart des employeurs (les deux tiers) affirment que leurs besoins en renseignements, outils et services afin d'aider leur entreprise sont demeurés stables au fil du temps, trois sur dix environ disent que ces besoins augmentent. Ils ne sont que 3 p. 100 à penser que leurs besoins diminuent avec les années.

Les organisations les plus grandes et celles qui ont des emplacements multiples sont plus susceptibles que celles qui ont moins d'employés ou un seul lieu de travail de dire que leur besoin de ce genre de soutien augmente au fil du temps, tandis que les petites organisations sont plus portées à qualifier ce besoin de stable.

Besoin d'un soutien IMT

«Compte tenu de l'utilisation, dans votre organisation, de ces renseignements, outils et services afin d'appuyer vos activités, diriez-vous que vos besoins à ce chapitre augmentent ou diminuent au fil du temps (ou encore qu'ils demeurent à peu près stables)?»



Les Associés de recherche EKOS

n=2204

Sondage sur les besoins d'information des employeurs (printemps/été 2006)

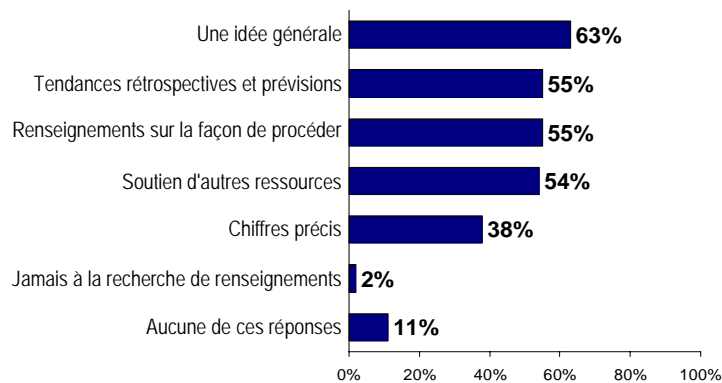
- Les employeurs de l'Ouest (Alberta, Colombie-Britannique et Manitoba) sont plus susceptibles que ceux des autres régions de dire que leurs besoins en fait de renseignements, d'outils et de services pour appuyer leur entreprise sont à la hausse; cette perspective est moins courante au Québec que dans la plupart des régions. La situation est sans doute attribuable à l'essor de l'économie dans les provinces de l'Ouest.
- Les nouvelles organisations (qui fonctionnent depuis dix ans ou moins) sont aussi plus susceptibles que les autres de dire que leurs besoins d'aide augmentent avec le temps.

Interrogés sur la nature des outils, services ou renseignements que recherche en général leur organisation, la plupart des employeurs répondent qu'elle veut surtout se faire une idée générale (63 p. 100). De fortes proportions veulent aussi connaître les tendances rétrospectives et les prévisions (55 p. 100), savoir comment procéder (55 p. 100) ou obtenir de l'aide des autres (54 p. 100), tandis qu'un peu plus du tiers veulent des chiffres précis⁶.

Les employeurs du secteur de la finance sont plus susceptibles que les autres de vouloir des chiffres précis, tout comme ceux du secteur du transport (mais à un moindre degré). Ceux du secteur de la finance sont aussi plus susceptibles que les autres de vouloir accéder à de l'information sur la façon de procéder et de rechercher le soutien d'autres ressources. Les employeurs du secteur du commerce de détail sont plus portés que les autres à vouloir une idée générale. Ceux du secteur du commerce de gros sont moins susceptibles que les autres de rechercher de l'aide.

Genre de renseignements recherchés par l'organisation

«Quel serait grosso modo le genre de renseignements, d'outils et de services que recherche habituellement votre organisation?»



⁶ Les réponses des employeurs du Québec ne sont pas disponibles sur ces questions à cause d'une différence dans l'application du sondage (qui a donné peu de réponses multiples au Québec en comparaison des autres régions).

Les organisations les plus grandes et celles qui ont plusieurs emplacements sont plus susceptibles que celles qui ont moins d'employés ou un seul lieu de travail de rechercher des chiffres précis, des idées générales, les tendances passées et des prévisions ou de vouloir se renseigner sur la façon de procéder, de même qu'elles cherchent en général plus à obtenir de l'aide.

Tableau 2.3 : Besoins d'information selon les caractéristiques de l'échantillon

| Variable | Genre d'information | | | | |
|--------------------|----------------------|---|---------------------------|---|----------------------|
| | Idées générales % | Tendances rétrospectives/ prévisions % | Façon de procéder % | Soutien provenant d'autres ressources % | Chiffres précis % |
| Ensemble | 63 | 55 | 55 | 54 | 38 |
| Secteur | | | | | |
| Primaire | 57 | 38 | 50 | 53 | 35 |
| Construction | 65 | 53 | 49 | 53 | 40 |
| Fabrication | 62 | 50 | 51 | 55 | 30 |
| Transport | 68 | 54 | 59 | 62 | 50 |
| Commerce de gros | 53 | 45 | 49 | 40 | 31 |
| Commerce de détail | 68 | 60 | 57 | 50 | 36 |
| Finance | 70 | 66 | 75 | 69 | 62 |
| Services | 59 | 57 | 49 | 51 | 35 |
| Autre | 65 | 56 | 64 | 66 | 42 |
| Taille | | | | | |
| 5-19 | 63 | 54 | 54 | 53 | 37 |
| 20-49 | 64 | 59 | 58 | 57 | 42 |
| 50+ | 75 | 66 | 62 | 59 | 52 |
| Région | | | | | |
| C.-B. | 68 | 55 | 50 | 55 | 39 |
| Alberta | 66 | 60 | 54 | 51 | 33 |
| Saskatchewan | 59 | 55 | 45 | 48 | 36 |
| Manitoba | 67 | 50 | 59 | 69 | 40 |
| Ontario | 62 | 55 | 57 | 52 | 39 |
| Atlantique | 59 | 54 | 60 | 59 | 37 |
| Genre | | | | | |
| Entreprise privée | 63 | 54 | 54 | 52 | 37 |
| ONG | 67 | 61 | 64 | 68 | 42 |

- Les employeurs du secteur privé sont moins susceptibles que les ONG de dire qu'ils veulent connaître les tendances rétrospectives ou les prévisions, savoir comment procéder ou obtenir du soutien.
- Les organisations en expansion sont plus portées à avoir recherché tous les genres de renseignements énumérés que celles qui sont stables (ou en voie de réduction).
- Les organisations les plus anciennes sont plus susceptibles que les autres d'affirmer qu'elles recherchent normalement du soutien auprès d'autres ressources.

2.3 PLANIFICATION DES ACTIVITÉS

Les enjeux les plus graves et les plus cruciaux auxquels font face de nos jours les PME canadiennes résident dans la façon d'attirer des travailleurs et de les retenir ainsi que dans l'amélioration des compétences. D'importantes proportions d'entre elles affirment qu'elles doivent, dans leur planification touchant les RH, se préoccuper de conserver leurs travailleurs (21 p. 100), de renforcer les habiletés (18 p. 100) et d'attirer des travailleurs (16 p. 100). Un nombre plus restreint mais néanmoins important d'employeurs se préoccupent d'avoir un milieu de travail sain et de concilier travail et vie personnelle (14 p. 100), d'augmenter la productivité (12 p. 100) et de veiller à l'organisation générale des RH (10 p. 100). Parmi les autres enjeux, la planification de la relève, la formation, les relations de travail ainsi que la santé et la sécurité sont moins souvent mentionnés spontanément; cependant, pris ensemble, le milieu de travail sain, l'équilibre travail-vie personnelle ainsi que la santé et la sécurité représentent 14 p. 100 des enjeux associés à un milieu de travail sain, ce qui place cette question au quatrième rang, après la façon d'attirer des travailleurs.

Une analyse plus fine révèle que la combinaison d'enjeux la plus fréquente concerne le maintien en poste des effectifs, en même temps que l'augmentation de la productivité, le renforcement des habiletés, l'attraction d'employés et un milieu de travail sain. L'augmentation de la productivité est souvent citée également en même temps que les enjeux qui consistent à renforcer les habiletés et à assurer un milieu de travail sain. Fait intéressant aussi, un peu plus de la moitié (58 p. 100) des PME mentionnent qu'au moins l'un des cinq principaux enjeux revêt un caractère crucial dans leur planification des RH (ce qui laisse entendre une assez forte concentration des enjeux pour qui s'intéresse au développement de l'IMT).

Les employeurs du secteur de la fabrication sont plus susceptibles que les autres de dire qu'ils doivent tenir compte dans leur planification de RH de l'enjeu qui consiste à renforcer les habiletés, alors que la priorité des relations de travail se situe au-dessus de la moyenne pour ceux du secteur de la finance. Les préoccupations touchant un milieu de travail sain sont moins présentes dans la planification des RH du secteur des services que dans les autres secteurs.

Les entreprises les plus grandes mentionnent plus souvent que les plus petites la façon d'attirer des travailleurs aussi bien que de les retenir comme enjeux de la planification des RH, alors que les entreprises de taille moyenne (ayant de 20 à 49 employés à l'emplacement qui figure dans l'échantillon)

sont plus susceptibles que les autres de répondre par l'augmentation de la productivité. Les organisations ayant plus d'un emplacement sont plus portées que les autres à donner comme enjeux importants l'augmentation de la productivité et la façon d'attirer des travailleurs.

Principaux enjeux en matière de RH (I)

«Quels sont les principaux enjeux sur lesquels devait porter votre plan de RH?»



- Les employeurs situés au Québec sont plus susceptibles que les autres de mentionner une vaste gamme d'enjeux comme, notamment, conserver leurs travailleurs, augmenter la productivité, renforcer les habiletés et avoir un milieu de travail sain. Le besoin de conserver les effectifs et d'attirer des travailleurs sont des enjeux plus cruciaux en Alberta que dans les autres régions, tandis que les employeurs du Manitoba se préoccupent davantage que les autres de l'expansion de la population active et sont moins inquiets au sujet du renforcement des habiletés.

- Les employeurs dont les employés sont syndiqués ont davantage tendance à mentionner la planification de la relève et la façon d'attirer des travailleurs comme enjeux dont ils doivent se préoccuper dans leur planification des RH (peut-être parce que la syndicalisation est plus présente dans les entreprises les plus grandes).
- L'organisation générale des RH ainsi que la planification de la relève tendent à préoccuper davantage les organisations non gouvernementales que celles du secteur privé.
- Les organisations les plus récentes (qui fonctionnent au Canada depuis dix ans ou moins) ont davantage tendance à citer l'expansion de la population active comme principal enjeu des RH.
- Les employeurs dont l'organisation prend de l'essor sont plus susceptibles que ceux dont les activités sont stables ou en voie de réduction de dire que leurs principaux enjeux en matière de planification des RH résident dans la conservation de leurs travailleurs, le renforcement des habiletés et l'expansion de la population active.

2.4 PRINCIPAUX ENJEUX DU MAINTIEN EN POSTE DES EFFECTIFS

Interrogés au moyen d'une question ouverte sur leurs principales difficultés lorsqu'il s'agit de maintenir en poste leurs employés actuels, les employeurs citent spontanément la question des salaires et conditions de travail (35 p. 100) beaucoup plus souvent que tout autre enjeu. Ce résultat correspond de très près à celui d'une étude omnibus réalisée en 2004-2005 par les Associés de recherche EKOS et le groupe Graham Lowe sur les enjeux du milieu de travail. Selon cette étude, les salaires et avantages sociaux constituaient la caractéristique du milieu de travail qui présentait l'écart le plus prononcé entre l'importance que les employés attribuent à cette question et leur degré de satisfaction dans leur emploi actuel. La question figurait aussi parmi les trois principales raisons pour lesquelles les employés avaient changé d'emploi ou de cheminement de carrière dans un passé récent⁷. Environ le quart des employeurs s'inquiètent de la concurrence quelle qu'en soit la forme – surtout celle qui provient des autres employeurs (11 p. 100) ou des autres secteurs (7 p. 100) et, dans une moindre mesure, des autres collectivités ou provinces. Les employeurs se préoccupent également des enjeux associés au travail saisonnier ou à temps partiel (7 p. 100), à la satisfaction des employés (6 p. 100) de même qu'au rendement et au degré de compétence (5 p. 100). Un employeur sur dix n'a pas d'enjeu ou de problème à signaler à propos du maintien en poste des effectifs, et 17 p. 100 n'ont pas pu répondre à cette question.

Les employeurs du secteur du commerce de détail sont plus susceptibles que les autres de mentionner des enjeux liés au salaire ou aux conditions de travail comme préoccupation lorsqu'il s'agit de maintenir en poste leurs employés; la chose est moins courante dans le secteur des services. Les enjeux associés au travail saisonnier ou à temps partiel sont plus susceptibles de préoccuper les employeurs du secteur primaire et du secteur des services. Les employeurs du secteur du commerce de gros sont plus

⁷ *Repenser le travail*, Associés de recherche EKOS-Graham Lowe Group, 2005.

susceptibles que les autres de se dire inquiets au sujet de la concurrence provenant des autres industries, du rendement ou du degré de compétence ainsi que de l'image négative de l'emploi (ce dernier aspect étant aussi mentionné dans le secteur du transport) à titre d'enjeux majeurs du maintien en poste des effectifs. Ceux du secteur de la finance sont beaucoup moins susceptibles que les employeurs des autres secteurs de mentionner des problèmes ou des enjeux dont ils doivent se préoccuper en ce qui concerne le maintien en poste des effectifs.

Les organisations les plus grandes sont plus susceptibles que les petites organisations d'affirmer que la concurrence exercée par les autres employeurs de même que le vieillissement de la main-d'œuvre sont les enjeux les plus cruciaux du maintien en poste de leurs employés. Les organisations ayant plus d'un emplacement sont aussi plus susceptibles de mentionner comme question préoccupante dans ce domaine la concurrence des autres employeurs.

Principaux enjeux en matière de RH (II)

«Quels sont les principaux enjeux liés au maintien en poste de vos employés?»



- Les employeurs du Québec sont plus susceptibles que les autres de se préoccuper d'un certain nombre d'enjeux touchant le maintien en poste des effectifs, dont la concurrence (des autres employeurs, secteurs, collectivités et provinces) et le vieillissement de la population active (alors que tous ces aspects risquent moins de préoccuper ceux de l'Ontario du point de vue du maintien en poste des effectifs). Cependant, les employeurs du Québec sont moins susceptibles d'affirmer que le salaire ou les conditions de travail les préoccupent lorsqu'il s'agit du maintien en poste des effectifs.
- Les employeurs de l'Ontario font normalement état de moins d'enjeux ou de problèmes touchant le maintien en poste des effectifs.
- Les employeurs dont le personnel est syndiqué ont davantage tendance à mentionner la concurrence avec d'autres employeurs et le vieillissement de la population active comme enjeux majeurs du maintien en poste des effectifs, mais ils sont moins susceptibles de se dire préoccupés par les salaires et conditions de travail.
- Les ONG sont moins susceptibles de trouver que la concurrence des autres secteurs leur pose un problème pour le maintien en poste de leurs employés mais plus susceptibles de mentionner comme enjeux dont elles doivent s'occuper le vieillissement de la population active ainsi que les avantages sociaux et les incitatifs.
- Les organisations les plus récentes sont plus susceptibles que les plus anciennes de mentionner les salaires et conditions de travail comme principaux enjeux du maintien en poste des employés.

2.5 DIFFICULTÉS EN MATIÈRE DE DOTATION

La moitié des employeurs (51 p. 100) ont eu de la difficulté à combler des postes pour lesquels ils ont fait du recrutement au cours des douze derniers mois; l'autre moitié (49 p. 100) n'en a pas eu. Parmi les difficultés éprouvées, sept employeurs sur dix en mentionnent qui ont trait à la question des compétences – quatre sur dix ont constaté une pénurie de travailleurs qualifiés et trois sur dix disent avoir besoin de compétences spécialisées. Ils sont environ le quart à affirmer que la main-d'œuvre locale est trop restreinte, 14 p. 100 disent avoir eu de la difficulté à faire concorder les personnes et l'emploi, et ils sont une proportion semblable (13 p. 100) à dire qu'ils ne peuvent pas rivaliser avec les salaires ou avantages sociaux offerts ailleurs. Dans de plus faibles proportions, ils mentionnent le manque d'intérêt ou de candidats ou le manque d'éthique du travail. Fait intéressant, alors que la question des salaires et conditions de travail est la principale préoccupation pour ce qui est de maintenir en poste les employés, elle ne constitue qu'un très faible obstacle pour ce qui est d'attirer des employés.

Ceux qui ont recruté pour répondre à un besoin d'expansion sont plus susceptibles que les autres d'affirmer qu'ils ont, en matière de dotation, éprouvé des difficultés liées à une pénurie de travailleurs qualifiés ou au besoin de compétences spécialisées, mais moins susceptibles que les autres d'attribuer leurs difficultés de dotation à une incapacité de rivaliser du point de vue des salaires ou avantages sociaux

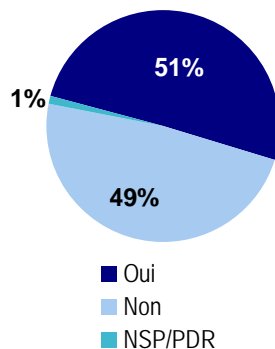
ou de faire concorder les personnes et l'emploi. Les employeurs qui ont recruté pour répondre à une demande saisonnière sont plus susceptibles que la plupart de relier leurs difficultés à la concordance entre les personnes et l'emploi ou à un manque d'intérêt, mais moins susceptibles de les relier à une pénurie de travailleurs qualifiés. Cette dernière difficulté est surtout mentionnée par ceux qui ont recruté pour renouveler leur personnel (à cause de départs à la retraite) mais elle est moins susceptible de l'être par ceux qui ont recruté afin de renouveler leur personnel pour d'autres raisons que la retraite. Enfin, ceux qui ont recruté pour du remplacement temporaire sont plus susceptibles d'associer leurs difficultés à combler des postes à une incapacité de faire concurrence aux salaires ou avantages sociaux offerts par d'autres, tandis que ceux qui ont recruté pour combler un besoin de nouvelles compétences sont plus susceptibles que les autres de donner comme source de leurs problèmes de dotation une main-d'œuvre locale trop restreinte.

Les employeurs du secteur du commerce de détail sont plus susceptibles que les autres d'affirmer avoir de la difficulté à faire concorder les personnes et l'emploi, et moins susceptibles que la moyenne de dire qu'ils ont eu de la difficulté à cause d'un besoin de compétences spécialisées.

Les organisations les plus grandes ont davantage tendance que les autres à dire qu'elles ont éprouvé des difficultés en raison d'une pénurie de travailleurs qualifiés, alors que les petites organisations sont plus portées que les autres à mentionner des difficultés touchant la concordance entre les personnes et l'emploi. Les problèmes associés à une main-d'œuvre locale trop restreinte ainsi qu'à un manque d'intérêt ou de candidats sont cités plus souvent par les organisations ayant plusieurs emplacements que par les organisations qui n'en ont qu'un seul.

Difficultés à combler les postes

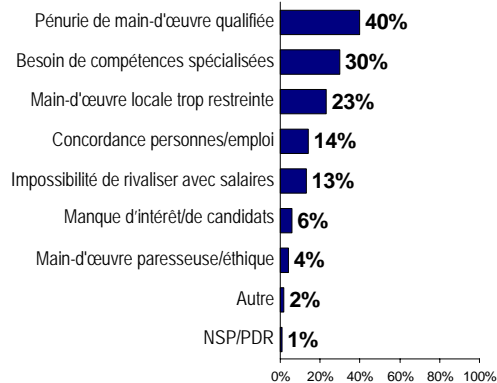
«Ces douze derniers mois, dans le cadre de vos activités de recrutement, avez-vous eu de la difficulté à combler des postes?»



n=2089



«A quel genre de défis de dotation en personnel votre organisation a-t-elle été confrontée?»



Seules les réponses de 4% et plus sont montrées

n=1171

Sondage sur les besoins d'information des employeurs (printemps/été 2006)

- Les employeurs du Québec sont plus susceptibles d'éprouver des difficultés de dotation à cause d'une pénurie de travailleurs compétents ou de l'incapacité de rivaliser avec les salaires et avantages sociaux offerts ailleurs, mais ils sont moins susceptibles de relier leurs difficultés à un besoin de compétences spécialisées. Cette dernière difficulté est aussi moins susceptible de toucher les employeurs de l'Alberta; les employeurs de cette province – comme ceux de la Saskatchewan – sont moins susceptibles que les autres d'affirmer qu'une pénurie de travailleurs compétents leur a causé un problème de dotation, mais plus susceptibles de mentionner une main- d'œuvre locale trop restreinte.
- Les employeurs du Canada atlantique et de l'Ontario sont moins susceptibles que les autres d'avoir de la difficulté à combler des postes parce qu'ils seraient incapables de rivaliser avec les salaires et avantages sociaux offerts ailleurs; les employeurs de l'Ontario sont aussi moins susceptibles de citer comme difficulté une main- d'œuvre locale trop restreinte, mais ils sont plus susceptibles que les autres de mentionner comme problème de dotation un besoin de compétences spécialisées.
- Les organisations syndiquées sont plus susceptibles que les autres d'affirmer que la pénurie de travailleurs compétents constitue un problème de dotation, mais moins susceptibles que les autres de mentionner l'éloignement géographique comme problème.
- Les employeurs qui ont recruté pour combler des postes en gestion, dans les métiers, dans les services ou dans la main-d'œuvre sont tous plus susceptibles d'avoir éprouvé de la difficulté à combler ces postes. En outre, les employeurs qui cherchent du personnel de service ou des ouvriers sont plus portés à éprouver des difficultés en matière de dotation pour des raisons de concurrence dans les salaires et avantages sociaux, de main-d'œuvre locale trop restreinte, du manque de concordance entre les personnes et l'emploi ou du manque de candidats intéressés, et ils sont moins susceptibles que les employeurs qui recrutent pour d'autres postes d'avoir éprouvé un manque de compétences spécialisées. Ceux qui ont cherché à recruter des membres des professions libérales, des techniciens ou des gens de métier sont plus portés à avoir éprouvé une pénurie de travailleurs compétents.
- Ceux qui disent avoir normalement recours au bouche-à-oreille comme méthode de recrutement sont moins susceptibles d'avoir eu de la difficulté à combler des postes dans les douze derniers mois.
- Les employeurs qui se sont occupés de formation et de perfectionnement professionnel dans les douze derniers mois sont moins susceptibles de dire qu'ils ont éprouvé des difficultés de dotation liées à une main-d'œuvre paresseuse ou à un manque d'éthique du travail.
- Les employeurs qui se sont efforcés de maintenir en poste leurs effectifs dans les douze derniers mois sont plus susceptibles d'avoir éprouvé en matière de dotation des difficultés dues à une main-d'œuvre locale trop restreinte (ce qui a pu être un déterminant majeur de leurs activités de maintien en poste).

2.6 DÉFIS FUTURS

Le tiers des employeurs (34 p. 100) sont d'avis que pour que leur organisation ait les effectifs dont elle a besoin afin d'atteindre ses objectifs opérationnels, leur plus grand défi au cours des cinq prochaines années sera de trouver des travailleurs qualifiés et de les retenir. Ils sont moins nombreux à situer leur plus gros défi parmi les suivants : conserver leur personnel actuel (10 p. 100), assurer le volume de travail voulu ou offrir des salaires compétitifs (6 p. 100, respectivement) et trouver plus employés (5 p. 100). Ils sont encore de plus faibles proportions à mentionner comme défis l'atteinte des exigences de la formation, le remplacement des travailleurs qualifiés qui partent ou les dépenses en immobilisations.

Les employeurs des secteurs du transport et de la fabrication sont plus susceptibles que les autres d'affirmer que leur défi le plus important sera de trouver des travailleurs qualifiés et de les retenir, alors que les employeurs du secteur de la finance sont plus portés que les autres à dire que leur plus gros défi sera de trouver un plus grand nombre d'employés.

Les organisations les plus grandes ont davantage tendance que les autres à dire que leur plus gros défi sera de trouver des travailleurs qualifiés et de les retenir, et les organisations ayant plusieurs emplacements sont plus portées que les autres à dire qu'il s'agira pour elles de conserver leur personnel actuel.

Défis futurs

«Au cours des cinq prochaines années, selon vous, quel sera votre plus grand défi à relever pour faire en sorte que vous ayez les effectifs dont vous aurez besoin pour atteindre vos objectifs opérationnels?»



- Les employeurs de la Colombie-Britannique et du Canada atlantique s'inquiètent davantage de trouver et de retenir des travailleurs qualifiés que ceux des autres régions.
- Les employeurs de l'Alberta et du Québec sont plus préoccupés que ceux des autres régions par la nécessité de trouver un plus grand nombre d'employés; les employeurs du Québec sont aussi plus préoccupés que les autres pour ce qui est d'assurer un certain volume de travail et d'atteindre les exigences de la formation, mais l'idée de trouver des travailleurs qualifiés et de les retenir constitue pour eux un moins grand défi que pour les autres.
- Les employeurs dont le personnel est syndiqué sont moins susceptibles que la plupart d'affirmer que leur plus grand défi au cours des cinq prochaines années sera de trouver des travailleurs qualifiés et de les retenir, mais plus susceptibles de citer le remplacement des travailleurs qualifiés qui partent, la pénurie de travailleurs qualifiés et la nécessité de trouver plus d'employés, et ils sont plus portés à affirmer qu'ils n'ont pas du tout de défis prévisibles.

- Les employeurs du secteur privé ont davantage tendance que les ONG à penser que le fait de trouver des travailleurs qualifiés et de les retenir constitue leur principal défi, mais ils sont moins susceptibles que les autres de mentionner les dépenses en immobilisations ou l'obtention d'une aide gouvernementale comme préoccupations principales au cours des cinq prochaines années.
- Les organisations établies depuis moins longtemps sont plus portées que les plus anciennes à dire que leur grand défi au cours des cinq prochaines années sera de trouver des travailleurs qualifiés et de les retenir.

2.7 DEGRÉ DE FORMALISATION DES RH

Compte tenu sans doute de ces préoccupations profondes au sujet du recrutement et du maintien en poste du personnel afin de soutenir les opérations de leur entreprise, les employeurs inscrivent dans leurs activités courantes un très haut niveau d'activités structurées et proactives en matière de RH dans le domaine du recrutement et du maintien en poste. La plupart des employeurs s'occupent d'un certain nombre de mesures touchant les RH. Sept employeurs sur dix disent que leur établissement possède des descriptions de fonctions ou des profils de compétences et ils sont la même proportion à affirmer qu'ils suivent de près les enjeux. Six sur dix font des évaluations annuelles du rendement ou ont des plans de formation et de perfectionnement. Un peu moins de la moitié (48 p. 100) ont des guides d'orientation des employés. Ils sont beaucoup moins nombreux (29 p. 100) à s'être dotés d'un plan de recrutement à long terme. Presque pas une seule organisation (7 p. 100) n'a recours à aucune de ces méthodes dans la gestion de ses effectifs (et plusieurs en utilisent trois ou quatre).

Les organisations qui s'occupent de manière plus structurée de la question des RH sont aussi plus susceptibles d'avoir fait du recrutement et de l'embauche dans les douze derniers mois. Les employeurs qui s'occupent de recrutement, de formation et de maintien en poste de même que ceux dont l'organisation est en plein essor sont plus susceptibles que les autres d'avoir fait toutes les activités énumérées en matière de RH.

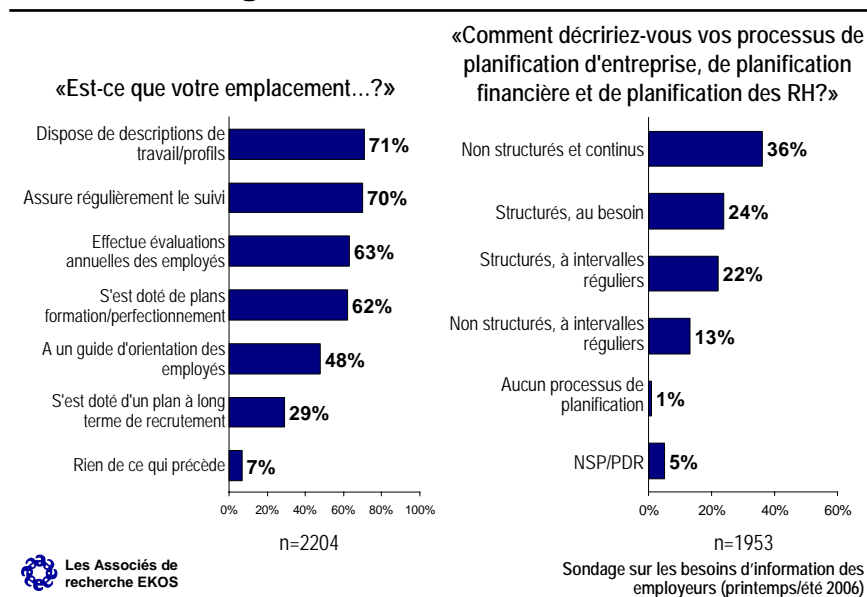
Par contre, plus du tiers des employeurs (36 p. 100) décrivent leur plan d'activités et leur planification financière et des RH comme non structurés (mais continus). Ils sont un quart à qualifier leur approche de structurée (mais en fonction des besoins). Un peu moins encore (22 p. 100) disent que leur planification est structurée et qu'elle se fait à intervalles réguliers. Ils sont relativement moins nombreux (13 p. 100) à dire que leur planification est aussi bien non structurée que faite à intervalles réguliers. Les organisations engagées dans les trois activités cibles sont plus susceptibles que les autres de décrire leur plan d'activités et leur planification financière et des RH comme des processus structurés et qui sont effectués à intervalles réguliers.

Les employeurs du secteur primaire sont plus susceptibles de disposer d'un plan de recrutement à long terme, de guides d'orientation des employés ainsi que de plans de formation et de

perfectionnement, et d'effectuer des évaluations annuelles du rendement de leurs employés (cette dernière initiative est plus courante aussi dans les secteurs de la finance, de la fabrication et du transport). Les employeurs du secteur de la finance tendent aussi plus que les autres à avoir des plans de formation et de perfectionnement. Les employeurs du secteur du commerce de gros sont moins susceptibles que les autres de s'occuper de la plupart de ces aspects des RH.

Les organisations les plus grandes et les employeurs ayant plus d'un emplacement ont davantage tendance que les autres à agir de façon proactive dans le domaine des RH (sauf pour ce qui est de suivre de près les enjeux, où il n'y a pas de différence entre les grandes et les petites organisations ou entre celles qui ont un seul emplacement par opposition à celles qui en ont plusieurs).

Degré de formalisation des RH



- Les employeurs de l'Alberta sont de toutes les régions les plus susceptibles d'effectuer la plupart de ces activités de RH, tandis que ceux du Québec en sont les moins susceptibles.
- Les ONG sont plus susceptibles que les employeurs du secteur privé d'être actives dans chacun de ces domaines de RH.
- Les employeurs dont le personnel est syndiqué tendent davantage que les autres à avoir des guides d'orientation des employés, des plans de formation et de perfectionnement ainsi que des descriptions de fonctions et des profils de compétences, mais ils sont moins susceptibles d'affirmer qu'ils suivent de près les enjeux.

2.8 NIVEAU D'ACTIVITÉ TOUCHANT LES RH

Ainsi que nous l'avons mentionné, seules ont été retenues dans l'échantillon du sondage les organisations qui avaient été actives en matière de recrutement et d'embauche, de formation et de perfectionnement professionnel ou de maintien en poste dans les douze mois précédant le sondage. De toutes les organisations ayant fait l'objet de la sélection initiale en vue du sondage, un peu plus du quart (28 p. 100) n'avaient pas fait d'activités associées à l'un ou l'autre de ces trois domaines (et n'ont donc pas fait l'entrevue et ne figurent pas dans les observations du sondage)⁸. Parmi les employeurs compris dans le sondage ceux qui, des trois activités, se sont occupés de recruter et d'embaucher des employés sont les plus nombreux, soit 88 p. 100 des petits et moyens employeurs qui ont pris des décisions ou conçu et adopté des stratégies en matière de recrutement et d'embauche (ce qui représente 63 p. 100 des organisations qui avaient accepté initialement de participer au sondage). Les décisions, activités et stratégies en matière de formation et de perfectionnement professionnel et dans les domaines des RH visant le maintien des effectifs ne suivent pas de très loin puisqu'il s'agit d'environ sept cas sur dix (ou de la moitié, 52 et 50 p. 100, respectivement, du nombre global d'organisations qui avaient initialement accepté de participer au sondage).

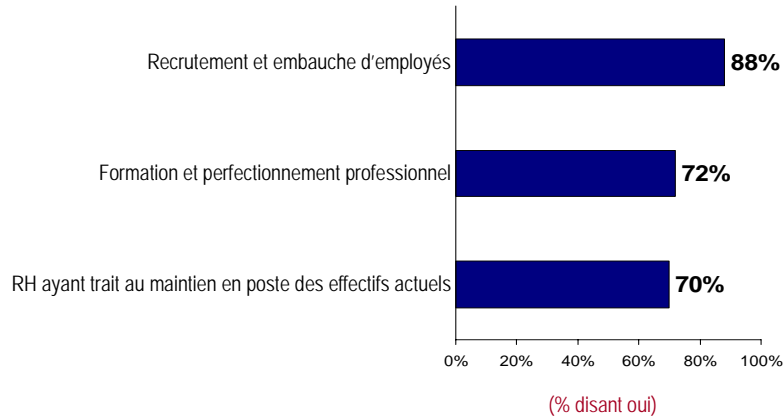
Les employeurs du commerce de gros et du transport sont moins susceptibles que ceux des autres secteurs d'avoir pris des décisions ou de s'être engagés dans des activités relatives au recrutement et à l'embauche d'employés dans les douze derniers mois. Les employeurs du secteur du commerce de gros sont aussi moins susceptibles d'avoir pris des décisions ou de s'être engagés dans des activités associées à la formation et au perfectionnement professionnel.

Du point de vue de la taille, les petites organisations ont été moins actives que les plus grandes pour ce qui est d'entreprendre des activités dans l'un des trois domaines. Pour leur part, les employeurs ayant plusieurs établissements sont plus susceptibles d'avoir recruté et embauché des employés et de s'être concentrés sur la formation et le perfectionnement professionnel dans la dernière année que ceux qui n'ont qu'un seul établissement.

⁸ Bien que ces employeurs ne soient pas compris dans l'étude, ils forment un groupe important dont il convient de tenir compte. Quand il est question de 88 % des employeurs qui font du recrutement, il s'agit en fait de 88 % des 72 % de PME qui étaient admissibles au sondage (de sorte que ce nombre est gonflé en regard de l'univers des petits et moyens employeurs).

Niveau d'activité (I)

«Au cours des douze derniers mois, est-ce que votre emplacement a pris des décisions ou mis en œuvre des stratégies dans:»



Les Associés de
recherche EKOS

n=2204

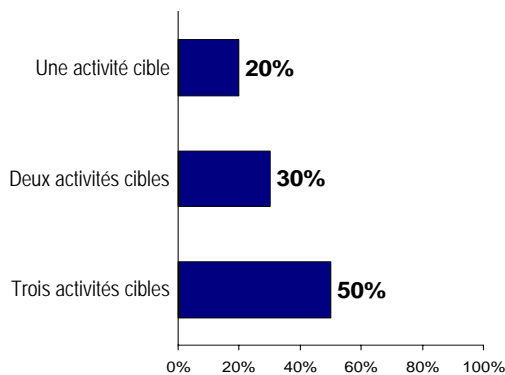
Sondage sur les besoins d'information des
employeurs (printemps/été 2006)

- Les organisations québécoises sont moins susceptibles que celles des autres régions d'avoir pris des décisions ou de s'être engagées dans le domaine de la formation et du perfectionnement professionnel ou en vue de maintenir leurs effectifs. Les activités tendant au maintien des employés actuels ont été plus courantes en Alberta qu'ailleurs au Canada (où les difficultés en matière de pénurie de main-d'œuvre semblent être plus importantes).
- Les employeurs dont les employés sont syndiqués ont davantage tendance à avoir entrepris des activités de recrutement et d'embauche ou de formation et de perfectionnement professionnel dans la dernière année.
- Les ONG sont plus susceptibles que les entreprises privées de s'être concentrées sur la formation et le perfectionnement professionnel dans la dernière année.
- Les employeurs qui connaissent une expansion sont plus susceptibles que les autres d'avoir pris des décisions touchant le recrutement et l'embauche, la formation et le perfectionnement professionnel ainsi que le maintien en poste dans les douze derniers mois.

La moitié des employeurs (50 p. 100) sont engagés dans les trois activités cibles – recrutement et embauche, formation et perfectionnement professionnel ainsi que maintien en poste des effectifs. Trois sur dix sont engagés dans deux des trois activités alors que 20 p. 100 ne sont actifs que dans un seul domaine.

Les organisations ayant le moins d'employés et celles qui ont un seul emplacement sont plus susceptibles de n'avoir fait qu'une seule activité cible, tandis que celles qui ont plusieurs emplacements sont plus susceptibles que la moyenne de s'être engagées dans les trois activités cibles.

Niveau d'activité (II)



En ce qui concerne les tendances particulières des organisations qui poursuivent deux activités, 65 p. 100 ont fait du recrutement et de la formation. Ici encore, les organisations syndiquées, celles qui sont de taille moyenne ou grande, les ONG et celles qui comptent plusieurs établissements sont plus susceptibles de faire à la fois du recrutement et de la formation. Les employeurs sont 55 p. 100 à s'occuper de formation et de maintien en poste. Ici encore, les organisations syndiquées, celles qui sont de taille moyenne ou grande, les ONG et celles qui comptent plusieurs établissements sont plus susceptibles de s'être engagées en même temps dans ces deux activités. De même, les employeurs du secteur de la finance sont plus susceptibles de s'occuper de la formation et du maintien en poste de leurs employés. Les employeurs du sondage sont 61 p. 100 à être actifs dans les domaines du recrutement et du maintien en poste. Ceux dont les employés sont syndiqués, dont la taille de l'entreprise va de moyenne à grande et ceux qui comptent plus d'un emplacement sont plus susceptibles de s'être occupés à la fois de recruter des employés et de leur offrir de la formation. Les employeurs de l'Alberta, de la Colombie-Britannique et du Manitoba sont plus susceptibles de s'être engagés dans ces deux activités.

- Les employeurs du Québec tendent davantage que ceux des autres régions à ne faire qu'une seule activité cible, tandis que ceux du Manitoba et de l'Alberta sont plus portés à s'engager dans les trois activités.
- Les employeurs dont le personnel est syndiqué de même que les ONG ont davantage tendance à s'occuper d'un plus grand nombre d'activités cibles que ceux dont le personnel n'est pas syndiqué et que les employeurs du secteur privé.
- Les employeurs engagés dans les trois activités cibles sont plus susceptibles que les autres d'avoir une entreprise en expansion.

2.9 UTILISATION DE L'IMT

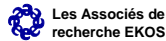
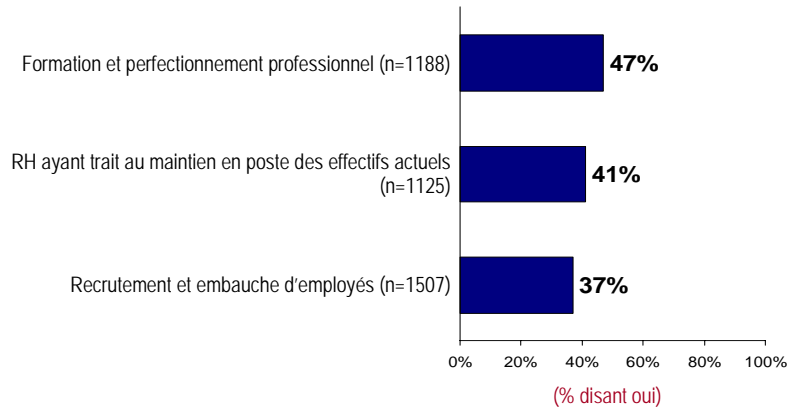
Parmi les PME qui ont récemment pris des décisions ou effectué des activités du domaine de la formation, environ la moitié (47 p. 100) ont eu recours à des renseignements, outils ou services provenant de l'extérieur de leur organisation pour appuyer leurs efforts. De toutes les organisations de l'échantillon (organisations qui ont fait des activités dans au moins un domaine, soit le recrutement, la formation ou le maintien en poste), 34 p. 100 ont eu recours à de l'IMT en guise d'appui à la formation et au perfectionnement professionnel. Près des quatre dixièmes de celles qui se sont engagées dans des décisions ou des activités reliées au maintien en poste disent avoir utilisé des ressources externes en vue de maintenir leurs effectifs courants, ce qui représente au total 29 p. 100 de tous les employeurs de l'échantillon. Dans une proportion semblable (37 p. 100), celles qui ont fait du recrutement se sont aussi appuyées sur des ressources externes, ce qui représente en tout 41 p. 100 des employeurs de l'échantillon.

Les employeurs du secteur du commerce de gros sont moins susceptibles que ceux des autres secteurs faisant partie du sondage d'avoir eu recours à de l'IMT pour recruter et embaucher des employés. Ceux du secteur de la construction sont plus susceptibles d'avoir utilisé de l'IMT pour leurs besoins de formation et de perfectionnement professionnel, de même que de maintien en poste. Par contre, l'IMT a moins souvent servi au secteur du commerce de détail pour de la formation et du perfectionnement professionnel ou pour du maintien en poste.

Les organisations les plus grandes et celles qui ont des emplacements multiples tendent davantage que les autres à utiliser de l'information provenant de l'extérieur dans chacun des trois domaines de la planification des RH.

Utilisation de l'information

«Quels types de renseignements, d'outils ou de services, en dehors de ce qui s'offre à l'interne, avez-vous UTILISÉS pour prendre des décisions liées au recrutement et à l'embauche d'employés...?»



Sondage sur les besoins d'information des employeurs (printemps/été 2006)

- Les ONG sont les organisations qui ont le plus tendance à se servir de renseignements, outils ou services de l'extérieur dans les trois domaines des RH. Les employeurs dont les travailleurs sont syndiqués sont aussi plus susceptibles d'avoir eu recours à des services externes pour la formation et le perfectionnement ainsi que le maintien en poste (mais ils ne sont pas plus susceptibles que ceux dont l'organisation n'est pas syndiquée d'avoir utilisé de l'IMT à des fins de recrutement et d'embauche).
- Les employeurs des provinces de l'Atlantique sont moins susceptibles que les autres de se servir d'information pour prendre des décisions de recrutement et d'embauche. Il en va de même pour ceux du Manitoba en ce qui a trait au maintien en poste de leur main-d'œuvre actuelle.
- Ceux qui ont offert de la formation en vue principalement d'améliorer la qualité de leur service sont moins susceptibles que les autres de s'être appuyés sur des ressources de l'extérieur afin de prendre leurs décisions en matière de formation et de perfectionnement professionnel des employés.

Tableau 2.4 : Recours aux ressources de l'extérieur, par variables de l'employeur

| Variable | Recrutement et embauche d'employés (%) | Formation et perfectionnement professionnel (%) | Domaines des RH liés au maintien en poste des effectifs actuels (%) |
|----------------------------------|--|---|---|
| Ensemble | 37 | 47 | 41 |
| Secteur | | | |
| Primaire | 33 | 39 | 30 |
| Construction | 39 | 58 | 54 |
| Fabrication | 38 | 51 | 45 |
| Transport | 38 | 45 | 33 |
| Commerce de gros | 21 | 41 | 41 |
| Commerce de détail | 32 | 38 | 31 |
| Finance | 47 | 38 | 51 |
| Services | 37 | 48 | 41 |
| Autre | 52 | 61 | 55 |
| Région | | | |
| C.-B. | 34 | 54 | 46 |
| Alberta | 42 | 45 | 43 |
| Saskatchewan | 37 | 51 | 31 |
| Manitoba | 21 | 35 | 29 |
| Ontario | 40 | 46 | 41 |
| Québec | 35 | 49 | 44 |
| Atlantique | 31 | 47 | 39 |
| Taille | | | |
| 5-19 | 35 | 45 | 40 |
| 20-49 | 41 | 55 | 46 |
| 50+ | 51 | 60 | 58 |
| Années d'existence | | | |
| 1-10 | 35 | 45 | 42 |
| 11-20 | 42 | 46 | 39 |
| 20+ | 37 | 51 | 41 |
| Nombre d'activités cibles | | | |
| 1 | 21 | 41 | 24 |
| 2 | 26 | 33 | 30 |
| 3 | 50 | 54 | 48 |
| Cycle économique | | | |
| À la baisse | 43 | 47 | 41 |
| Stable | 35 | 42 | 38 |
| En expansion | 40 | 54 | 45 |

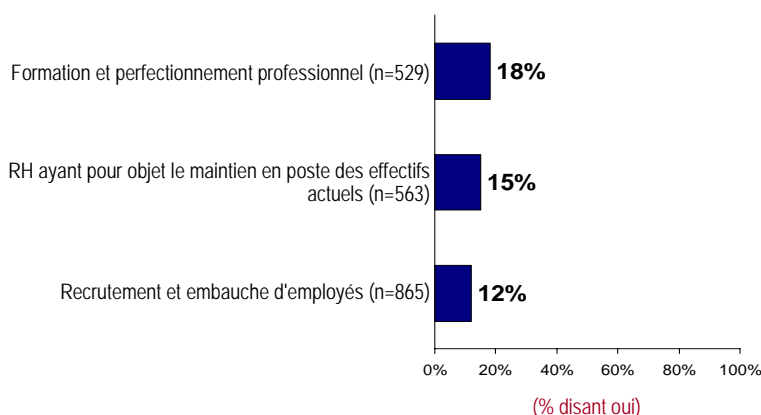
2.10 NON-UTILISATEURS ET LEURS RAISONS

Parmi les employeurs qui ont entrepris une activité mais sans se servir d'IMT, ils ne sont qu'une faible proportion à dire qu'ils ont cherché des renseignements sur lesquels s'appuyer. En ce qui concerne la formation et le perfectionnement professionnel, ceux qui n'ont pas utilisé d'information ne sont que moins de deux sur dix à dire qu'ils ont cherché à se procurer de l'information. Bien que cette proportion de non-utilisateurs d'information soit assez importante, il s'agit de seulement 10 p. 100 de tous les employeurs qui ont fait de la formation et du perfectionnement professionnel. En fait, sur l'ensemble des employeurs du sondage, seulement 7 p. 100 disent avoir cherché quelque chose en vain (et, par conséquent, ne pas avoir utilisé d'IMT dans ce domaine). Le recours à de l'information pour appuyer le maintien en poste est encore plus faible. Parmi les employeurs qui ont fait du maintien en poste mais sans utiliser d'IMT, 15 p. 100 disent qu'ils ont cherché activement de l'information. Cela représente 9 p. 100 des organisations qui ont fait du maintien en poste (et seulement 6 p. 100 de toutes les organisations de l'échantillon). De même, 12 p. 100 de ceux qui se sont préoccupés de recrutement mais sans se servir d'IMT affirment en avoir cherché (ce qui représente 8 p. 100 des organisations qui ont fait du recrutement et un peu moins de 7 p. 100 de tous les employeurs de l'échantillon). Ainsi, seulement de 6 à 7 p. 100 des employeurs interrogés n'ont pas utilisé d'IMT parce qu'ils n'ont pas trouvé ce qu'ils cherchaient.

Les employeurs des secteurs du commerce de détail et des services sont moins susceptibles que les autres d'avoir cherché des ressources touchant la formation et le perfectionnement professionnel, tandis que ceux du secteur du commerce de gros sont moins susceptibles d'avoir cherché de l'orientation en vue de maintenir en poste leurs travailleurs actuels.

Niveaux de non-utilisation des outils de recherche

«Est-ce que votre organisation a **CHERCHÉ** des renseignements, des outils ou des services, en dehors de ce qui s'offre à l'interne, pour appuyer des décisions que vous avez prises relativement ...?»



- Les employeurs du Québec sont plus nombreux que ceux des autres régions à avoir cherché de l'IMT touchant le recrutement et l'embauche.
- Les organisations qui comptent plusieurs emplacements sont plus portées que les autres à avoir voulu s'appuyer sur des ressources de l'extérieur pour du recrutement et de l'embauche.
- Les employeurs dont le personnel est syndiqué sont de plus grands utilisateurs que les autres d'information touchant la formation et le perfectionnement professionnel mais ils sont moins susceptibles d'avoir utilisé de l'information en vue de maintenir en poste leurs effectifs actuels.
- Les entreprises privées sont moins susceptibles que les ONG d'avoir cherché à l'extérieur des ressources relatives aux trois domaines.
- Les employeurs engagés dans les trois activités cibles sont plus susceptibles que les autres d'avoir consulté des ressources de l'extérieur pour le maintien en poste de leurs employés.

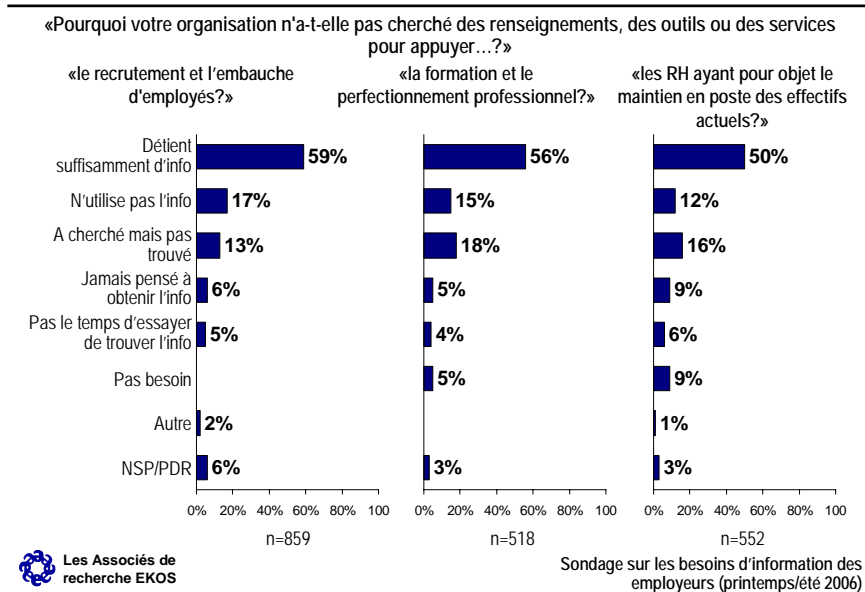
Tableau 2.5 : Non-utilisateurs ayant cherché des ressources de l'extérieur

| Variable | Domaine de la recherche d'information | | |
|----------------------------------|--|---|---|
| | Recrutement et embauche d'employés (%) | Formation et perfectionnement professionnel (%) | Domaines des RH liés au maintien en poste des effectifs actuels (%) |
| Ensemble | 12 | 18 | 15 |
| Secteur | | | |
| Primaire | 1 | 14 | 18 |
| Construction | 8 | 17 | 19 |
| Fabrication | 17 | 11 | 16 |
| Transport | 16 | 20 | 16 |
| Commerce de gros | 9 | 18 | 1 |
| Commerce de détail | 15 | 11 | 13 |
| Finance | 9 | 59 | 34 |
| Services | 9 | 11 | 20 |
| Autre | 14 | 39 | 18 |
| Taille | | | |
| 5-19 | 12 | 18 | 15 |
| 20-49 | 15 | 19 | 18 |
| 50+ | 13 | 12 | 17 |
| Années d'existence | | | |
| 1-10 | 10 | 20 | 10 |
| 11-20 | 11 | 19 | 19 |
| 20+ | 11 | 18 | 16 |
| Nombre d'activités cibles | | | |
| 1 | 8 | 18 | 4 |
| 2 | 13 | 21 | 11 |
| 3 | 13 | 16 | 20 |

| Cycle économique | | | |
|------------------|----|----|----|
| À la baisse | 27 | 9 | 2 |
| Stable | 11 | 19 | 16 |
| En expansion | 12 | 18 | 16 |

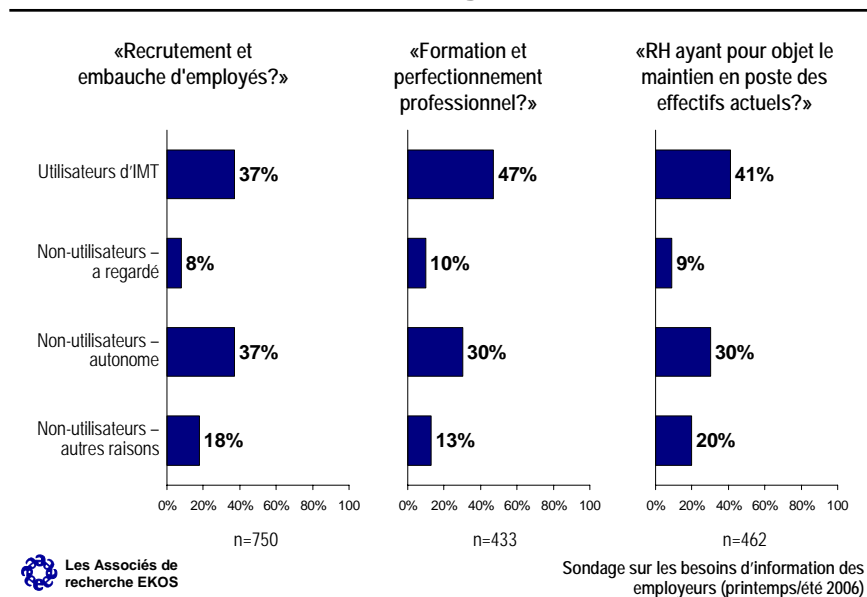
Des proportions beaucoup plus fortes d'employeurs qui ont pris des décisions et des mesures dans les trois domaines mais sans s'appuyer sur de l'IMT n'ont pas non plus cherché à obtenir de l'information. La plupart des employeurs dans cette situation ont choisi de faire ainsi parce qu'ils s'estimaient suffisamment informés. Cela concerne sept employeurs sur dix qui n'ont pas cherché d'aide extérieure en matière de recrutement et d'embauche. La proportion de ceux qui n'ont pas cherché d'IMT touchant la formation et le perfectionnement professionnel est semblable, et six sur dix ont répondu dans le même sens au sujet des ressources pouvant les aider dans le maintien en poste. Dans les trois cas mais dans des proportions beaucoup plus faibles quoique importantes, les employeurs ont affirmé ne pas avoir cherché de ces ressources parce que (en général) ils ne se servent pas de ce genre de renseignements.

Raisons de la non-utilisation



En somme, on constate qu'en matière de recrutement et d'embauche, sur 88 p. 100 des organisations qui se sont occupées de ce domaine dans la dernière année, le tiers (37 p. 100) ont utilisé de l'information provenant de l'extérieur, 8 p. 100 ont cherché des renseignements mais sans les trouver, 37 p. 100 n'ont pas utilisé de renseignements de ce genre parce qu'elles s'estiment assez bien renseignées dans ce domaine et les autres, 18 p. 100, n'en ont pas utilisé pour diverses raisons (entre autres, normalement, parce qu'elles n'en utilisent pas, n'ont jamais pensé à le faire ou n'ont pas le temps de le faire).

Tableau global



Parmi les 72 p. 100 d'organisations qui ont entrepris des activités de formation et de perfectionnement professionnel dans la dernière année, 47 p. 100 ont utilisé des renseignements, outils ou services provenant de l'extérieur de l'organisation, 10 p. 100 en ont cherché sans succès, 30 p. 100 ont jugé qu'elles possédaient toute l'information dont elles avaient besoin et les 13 p. 100 restantes n'ont pas utilisé d'IMT pour diverses autres raisons (surtout par manque de besoin).

Parmi les 70 p. 100 d'employeurs engagés dans le maintien en poste des effectifs, 41 p. 100 ont utilisé des ressources de l'extérieur pour appuyer leurs décisions dans ce domaine, 9 p. 100 ont cherché de l'information mais sans en trouver, 30 p. 100 se sont estimés suffisamment renseignés et les 20 p. 100 restants n'ont pas utilisé d'IMT pour diverses raisons (surtout l'impression de ne pas en avoir besoin).

Pour ce qui est des tendances sectorielles touchant les raisons de ne pas utiliser d'IMT, les employeurs du secteur de la fabrication sont moins susceptibles d'affirmer qu'ils disposent de l'information voulue pour recruter et embaucher des employés et plus susceptibles de dire qu'ils n'ont jamais pensé à rechercher une aide de ce genre ou qu'ils n'ont pas eu le temps de le faire. Les employeurs du transport

sont plus susceptibles que ceux des autres secteurs de mentionner le manque de temps comme raison de ne pas avoir cherché de ressources externes en matière de recrutement et d'embauche; ils sont aussi plus susceptibles que les autres de dire que leur principale raison de ne pas avoir cherché à se renseigner sur le maintien en poste tient au fait que, en général, ils n'utilisent pas ce genre d'information. Les employeurs du secteur du commerce de gros ont davantage tendance que les autres à dire qu'ils ne recherchent pas de ressources extérieures touchant la formation et le perfectionnement professionnel parce que, en général, ils n'utilisent pas ce genre d'information.

Du point de vue de la taille, les organisations de taille moyenne sont moins susceptibles que les autres de déclarer qu'elles disposent de ressources suffisantes pour recruter et embaucher des employés; elles sont par ailleurs plus susceptibles que les autres de donner comme raison de ne pas chercher une orientation externe touchant le maintien en poste le fait de ne pas avoir de problème dans ce domaine.

- Les employeurs du Québec sont plus portés à citer le manque de temps pour trouver à l'extérieur des ressources qui les aideraient dans leurs activités d'embauche et de recrutement, et moins susceptibles de dire qu'ils ne se servent pas normalement de ces ressources. Ils sont aussi moins susceptibles de donner comme raison pour ne pas chercher de l'aide en matière de formation et de perfectionnement professionnel le fait de posséder suffisamment d'information dans ce domaine. (Cette raison est citée plus souvent par les employeurs de la Colombie-Britannique que ceux des autres régions.) Les Québécois ont plus tendance à affirmer qu'ils n'ont pas cherché d'orientation externe en vue de maintenir en poste leurs effectifs actuels parce qu'ils n'ont pas eu le temps d'essayer de trouver ce genre d'information.
- Les organisations les plus récentes (celles qui fonctionnent au Canada depuis dix ans ou moins) sont moins susceptibles que les plus anciennes d'affirmer qu'elles sont déjà suffisamment renseignées en matière de recrutement et d'embauche; elles sont aussi moins susceptibles de dire qu'elles n'ont pas recherché d'orientation touchant le maintien en poste parce qu'elles ne se servent pas en général de ce genre d'information, et elles sont plus susceptibles de dire qu'elles n'ont pas pensé à en chercher. Celles qui fonctionnent depuis de 11 à 20 ans sont plus susceptibles que les autres de ne pas avoir cherché d'orientation touchant la formation et le perfectionnement professionnel parce qu'elles sont généralement assez bien renseignées à l'interne dans ce domaine.
- Les employeurs du secteur privé sont moins susceptibles que les autres de ne pas avoir opté pour la recherche d'une aide extérieure en ce qui concerne la formation et le perfectionnement professionnel parce qu'ils se sentent assez bien renseignés à l'interne dans ce domaine, mais ils sont plus portés à donner comme raison le fait de ne pas se servir normalement de cette information.
- Les employeurs dont le personnel est syndiqué sont plus susceptibles que les autres de ne pas avoir cherché d'aide extérieure en vue de maintenir en poste leurs travailleurs actuels parce qu'ils n'utilisent pas en général ce genre d'information.

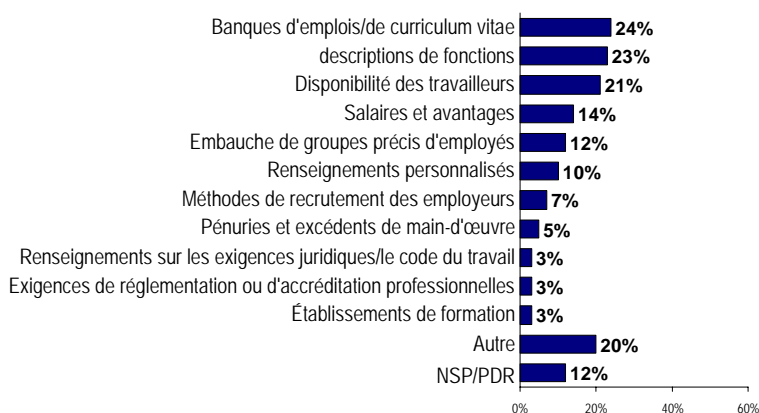
- Les organisations ayant plus d'un emplacement ont davantage tendance à affirmer qu'elles n'ont pas cherché d'aide extérieure pour le maintien en poste des effectifs parce qu'elles disposent de l'information voulue à l'interne.
- Les organisations qui s'occupent des trois activités cibles sont beaucoup plus susceptibles que les autres de dire qu'elles n'ont pas cherché de ressources externes pour le maintien en poste de leurs effectifs parce qu'elles n'ont pas l'habitude d'utiliser ce genre d'information, de même qu'elles ne l'ont pas fait en ce qui concerne la formation parce qu'elles sont assez renseignées à l'interne ou qu'elles n'ont pas pensé à en chercher.

2.11 NON-UTILISATEURS FAUTE D'AVOIR TROUVÉ DE L'INFORMATION

Parmi le nombre relativement petit d'employeurs qui ont fait du recrutement et cherché de l'information mais sans en trouver, environ le quart recherchaient des banques d'emplois ou de curriculum vitae ou bien des descriptions de fonctions. Ils sont 21 p. 100 à avoir voulu se renseigner sur la disponibilité de travailleurs. D'autres mentionnent les salaires et avantages sociaux (14 p. 100), l'embauche de groupes précis d'employés (12 p. 100) ou des renseignements personnalisés (10 p. 100). Un nombre encore plus restreint ont voulu se renseigner sur les méthodes de recrutement des employeurs, les pénuries ou excédents de main-d'œuvre, les obligations légales ou les enjeux du code du travail, l'accréditation ou les titres de compétence ainsi que les établissements de formation.

Ce qui n'a pas été trouvé – Recrutement

«Quels types de renseignements, d'outils ou de services avez-vous recherchés sans succès pour appuyer le recrutement et l'embauche d'employés?»



- Les organisations implantées depuis plus longtemps (qui fonctionnent au Canada depuis plus de 20 ans) sont plus susceptibles que les autres d'avoir recherché (sans succès) des renseignements personnalisés. Il ne se dégage pas beaucoup d'autres différences d'un échantillon des employeurs de cette taille.

Invités à préciser leur réponse, le peu d'employeurs qui n'ont pas pu trouver l'information dont ils avaient besoin en matière de formation et de perfectionnement professionnel sont environ le quart à dire qu'ils n'ont pas réussi à trouver de l'information sur les façons d'offrir de la formation, tandis que deux sur dix voulaient de l'information sur le genre de formation disponible, les titres de compétence ou les normes professionnelles ou, encore, l'endroit où obtenir de la formation. Environ un employeur sur dix n'a pas pu trouver de l'IMT au sujet des méthodes pour choisir un agent de formation ou de l'analyse des besoins de formation. Ils sont encore moins nombreux à avoir cherché sans succès à se renseigner sur l'évaluation des investissements en formation, les outils pour aider les employés, les processus de perfectionnement professionnel ou le financement de la formation. Trois employeurs sur dix affirment avoir cherché d'autres formes d'IMT, mais aucun thème particulier ne se dégage de cette réponse.

Ce qui n'a pas été trouvé – Formation et perfectionnement professionnel

«Quels types de renseignements, d'outils ou de services avez-vous cherchés sans succès pour appuyer la formation et le perfectionnement professionnel des employés?»



Les Associés de recherche EKOS

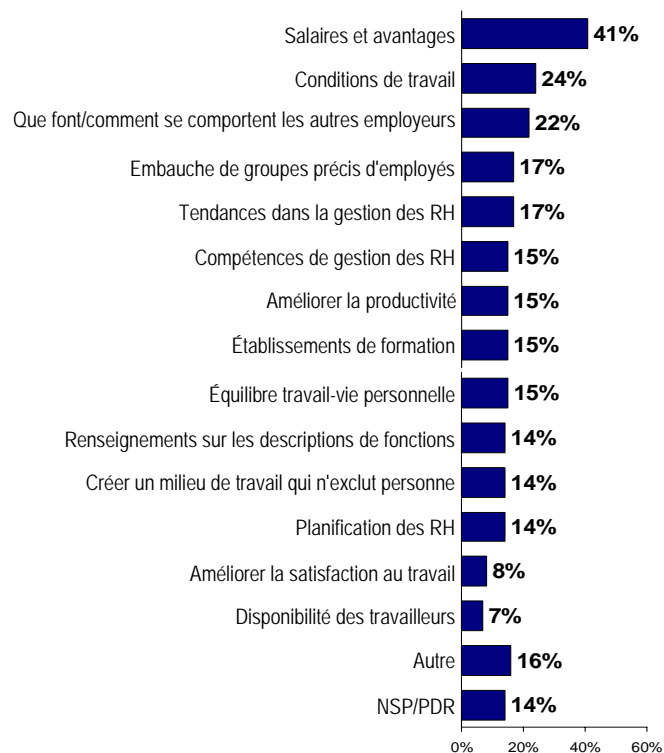
n=53

Sondage sur les besoins d'information des employeurs (printemps/été 2006)

Parmi les quelques employeurs qui n'ont pas pu trouver les ressources externes qu'ils cherchaient pour appuyer leurs tentatives de maintenir en poste leurs travailleurs, la plupart (41 p. 100) voulaient se renseigner sur les salaires et avantages sociaux. Environ le quart ont cherché en vain de l'information sur les conditions de travail et 22 p. 100 voulaient savoir comment se comportent les autres employeurs. Les autres lacunes en matière d'information concernent l'embauche de groupes précis d'employés ou les tendances dans la gestion des RH (17 p. 100, respectivement), les compétences en gestion des RH, l'amélioration de la productivité, les établissements de formation et l'équilibre travail-vie personnelle (15 p. 100, respectivement), suivies de près par les sources externes d'information touchant les descriptions de fonctions, les milieux de travail inclusifs et la planification des RH (14 p. 100, respectivement). Un petit nombre d'employeurs disent avoir cherché des ressources sur l'amélioration de la satisfaction au travail ou sur la disponibilité de travailleurs.

Ce qui n'a pas été trouvé – Maintien des effectifs

«Quels types de renseignements, d'outils ou de services avez-vous cherchés sans succès pour appuyer vos décisions et activités dans les domaines de RH ayant trait au maintien en poste de vos effectifs actuels?»



3. PROFIL DU RECRUTEMENT ET DE L'EMBAUCHE

Le présent chapitre trace le profil des activités de recrutement et d'embauche que les organisations ont entreprises au cours des douze derniers mois, notamment les genres d'employés qui ont été recrutés, les méthodes de recrutement les plus courantes et les raisons de procéder au recrutement. On sera ainsi mieux en mesure de comprendre l'utilisation de l'information sur le marché du travail comme façon de soutenir le recrutement, et les difficultés que les organisations ont pu avoir afin de trouver ou d'utiliser certains renseignements ou services.

3.1 PROFIL GÉNÉRAL DES ACTIVITÉS DE RECRUTEMENT

Ainsi qu'on l'a vu dans le chapitre précédent, les activités relatives au recrutement et à l'embauche des employés ont été les plus fréquentes (et touché 88 p. 100 des PME de l'échantillon). On a vu également que les employeurs des secteurs du commerce de gros et du transport sont moins susceptibles que ceux des autres secteurs d'avoir pris des décisions ou de s'être engagés dans des activités de recrutement et d'embauche des employés, comme ce fut le cas aussi des petites organisations (tandis que les plus grandes et celles qui ont plusieurs emplacements sont plus susceptibles d'avoir recruté et embauché des employés).

Le recrutement a surtout visé les préposés aux services ou les ouvriers, bien au delà de tout autre genre de travailleur. Plus de la moitié des employeurs ont recruté dans les douze derniers mois ou s'attendent à recruter des préposés aux services ou des ouvriers (57 p. 100), alors que quatre sur dix ont recruté ou s'attendent à recruter du personnel de bureau et d'administration. Environ le tiers ont besoin de techniciens ou de gens de métier. Dans des proportions plus faibles mais néanmoins significatives, les employeurs ont recruté ou prévoient le faire des cadres ou des superviseurs de même que des membres des professions libérales.

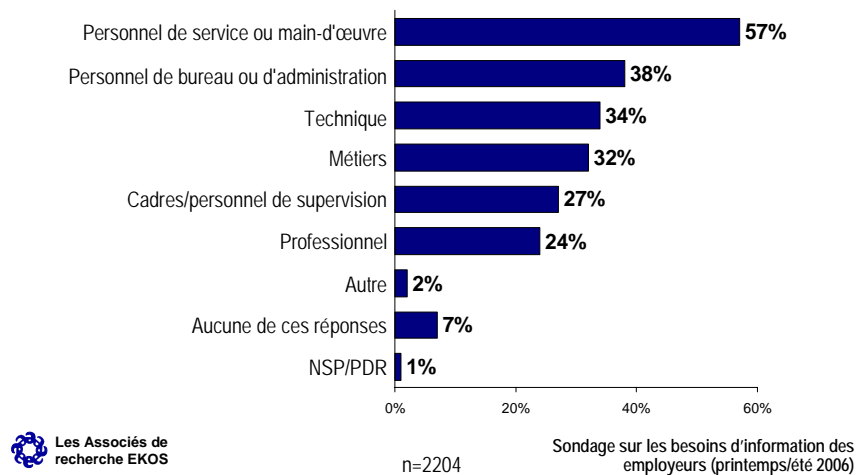
Le recrutement de cadres et de superviseurs est plus élevé dans le secteur de la finance et le secteur des services et il est plus faible dans le secteur de la construction et celui du commerce de gros. Les secteurs de la finance et des services sont aussi plus susceptibles de recruter des membres des professions libérales et moins susceptibles d'être à la recherche de préposés aux services ou d'ouvriers; la demande pour des employés dans les services et la production est la plus forte dans les secteurs du commerce de détail et de la fabrication. Les techniciens sont aussi plus en demande dans le secteur de la fabrication que dans tout autre secteur. L'intérêt pour le recrutement de gens de métier est considérablement plus fort dans le secteur de la construction que dans tout autre secteur, alors que la

demande pour des employés de bureau et du soutien administratif est plus élevée dans le secteur de la finance qu'ailleurs.

Les employeurs qui ont plusieurs emplacements et des employés plus nombreux sont plus susceptibles que ceux qui n'ont qu'un seul emplacement et peu d'employés d'avoir recruté dans tous les domaines d'emploi mentionnés ci-dessus.

Postes faisant l'objet de recrutement

«Dans lesquelles des catégories ci-dessous avez-vous recruté des travailleurs au cours des douze derniers mois ou prévoyez-vous en recruter au cours des douze prochains mois?»



- Les employeurs du Québec sont moins susceptibles que ceux des autres régions d'avoir recruté dans l'une ou l'autre de ces catégories ou de prévoir le faire dans les douze prochains mois (sauf en ce qui concerne les gens de métier où la différence entre les résultats du Québec et ceux des autres régions n'est pas significative).
- Les employeurs de l'Alberta, du Manitoba et de la Colombie-Britannique sont plus susceptibles de chercher à recruter aussi bien des cadres et des superviseurs que du personnel de bureau et du soutien administratif. Les préposés aux services et les ouvriers sont aussi plus en demande parmi les employeurs manitobains que ceux des autres régions.
- Les organisations syndiquées sont généralement plus susceptibles d'avoir recruté (dans toutes les catégories énumérées) que celles qui ne le sont pas.
- Les organisations du secteur privé sont moins susceptibles que les ONG d'avoir recruté dans presque toutes les catégories énumérées (à l'exception des gens de métier ainsi que des préposés aux services et des ouvriers, dont les postes tendent à être plus en demande parmi les employeurs du secteur privé).

- Les employeurs qui se sont engagés dans les trois activités cibles et ceux dont l'entreprise est en expansion sont plus susceptibles que les autres d'avoir recruté pour toutes les positions énumérées.
- Ceux qui ont cherché à recruter des membres des professions libérales sont plus susceptibles que ceux qui ont recruté d'autres genres de travailleurs d'avoir utilisé plusieurs sortes d'IMT pour appuyer leurs activités de maintien en poste (i.e. ressources touchant l'équilibre entre travail et vie personnelle, les milieux de travail inclusifs, la planification des RH, l'embauche de groupes précis d'employés, les tendances en matière de gestion des RH, les compétences en gestion des RH, l'amélioration de la productivité et de la satisfaction au travail).

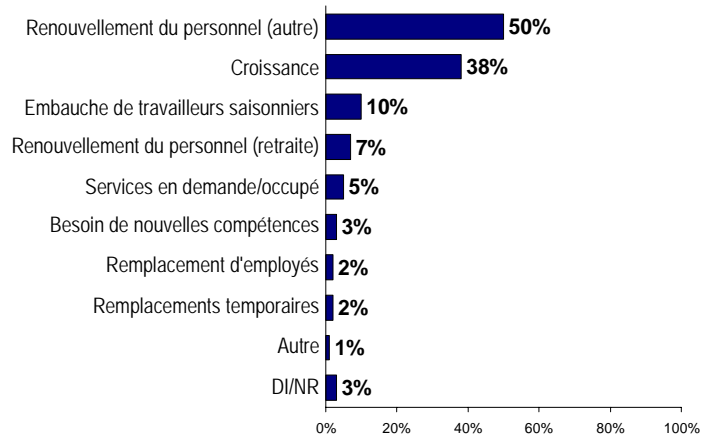
La raison la plus fréquente pour le recrutement de nouveaux employés – mentionnée par la moitié des employeurs – réside dans le renouvellement du personnel (sauf pour remplacer les départs à la retraite), suivie par l'expansion (38 p. 100). L'embauche saisonnière compte pour 10 p. 100 du recrutement, suivie par le remplacement des employés qui ont pris leur retraite, l'accroissement de la demande de service, le besoin de nouvelles compétences, le remplacement d'employés ou les remplacements temporaires.

Les employeurs des secteurs de la construction et de la fabrication sont plus susceptibles que les autres d'avoir recruté pour des raisons d'expansion; ceux du secteur de la construction sont aussi plus susceptibles que les autres d'avoir recruté à cause d'une demande à la hausse, mais moins portés à dire qu'ils recrutent à cause du roulement de leurs employés (à l'exclusion des départs à la retraite). Les employeurs du secteur du commerce de détail sont moins susceptibles d'avoir recruté parce qu'ils ont pris de l'expansion mais plus susceptibles de l'avoir fait pour renouveler leur personnel (abstraction faite des employés ayant pris leur retraite) et pour répondre à des besoins saisonniers. L'embauche saisonnière est aussi plus susceptible de constituer une raison de recrutement pour l'industrie primaire, tandis que le besoin de nouvelles compétences tend à constituer davantage un facteur pour le secteur du transport que pour les autres.

Les organisations les plus grandes ont plus tendance que les autres à dire qu'elles ont recruté à cause du roulement de leur personnel (aussi bien afin de remplacer les employés qui ont pris leur retraite que ceux qui quittent pour d'autres raisons) et pour du remplacement temporaire, alors que les petites organisations de moins de 20 employés sont moins susceptibles d'avoir recruté parce qu'elles ont pris de l'expansion. Les organisations ayant plusieurs emplacements sont aussi plus susceptibles que celles qui n'en ont qu'un d'avoir recruté à cause d'un roulement de personnel (pour remplacer tant les employés qui ont pris leur retraite que ceux qui quittent pour d'autres raisons).

Raisons pour le recrutement

«Pourquoi votre emplacement a cherché à recruter du personnel?»



Les Associés de
recherche EKOS

n=2089

Sondage sur les besoins d'information des
employeurs (printemps/été 2006)

- Les employeurs du Québec sont moins susceptibles que les autres d'avoir recruté parce que leurs activités étaient en plein essor ou pour faire face à un roulement de personnel (à l'exclusion des employés ayant pris leur retraite), mais ils sont plus susceptibles de l'avoir fait pour remplacer des employés ayant pris leur retraite, faire des remplacements temporaires, aller chercher de nouvelles compétences ou combler des besoins saisonniers. Ceux du Canada atlantique sont aussi plus susceptibles que les autres d'avoir recruté pour combler des besoins saisonniers. Les employeurs de l'Alberta sont plus susceptibles d'avoir recruté en raison d'une hausse de la demande de services et du volume de travail.
- Les organisations syndiquées sont plus susceptibles que les autres d'expliquer leurs activités de recrutement par une expansion et le remplacement d'employés qui ont pris leur retraite, tandis que celles qui ne sont pas syndiquées sont plus portées à avoir recruté à cause du roulement de leur personnel.
- Les employeurs du secteur privé sont plus susceptibles que les ONG de dire qu'ils ont recruté parce que leurs activités étaient en plein essor, alors que les ONG sont plus susceptibles que les entreprises privées de l'avoir fait pour remplacer des employés qui ont pris leur retraite ou trouver des remplacements temporaires.
- L'expansion est plus susceptible d'être la raison de recruter pour les organisations les plus récentes (qui fonctionnent depuis dix ans ou moins) que pour les organisations implantées depuis plus longtemps. Les employeurs établis au Canada depuis plus de 20 ans sont plus susceptibles que les autres de dire qu'ils ont recruté afin de remplacer des employés qui ont pris leur retraite.

- Les employeurs qui ont recruté ou prévoient recruter des cadres ou des superviseurs sont plus susceptibles que les autres de dire que c'est pour renouveler leur personnel (autre que les employés qui ont pris leur retraite), alors que cette raison est moins probable parmi les employeurs qui recrutent dans les corps de métier. Les employeurs qui recrutent des préposés aux services ou des ouvriers sont moins susceptibles que les autres de dire que leurs activités sont en plein essor.
- Les employeurs qui utilisent de l'IMT à des fins de maintien en poste sont plus susceptibles que ceux qui n'en utilisent pas d'avoir recruté des employés à cause d'une augmentation de la demande et du volume de travail plutôt que pour remplacer du personnel.
- Les employeurs qui utilisent de l'IMT relative à l'amélioration de la satisfaction au travail, aux établissements de formation et aux compétences en gestion des RH sont plus susceptibles que les autres de connaître une expansion de leur entreprise. Ceux qui en utilisent en vue d'embaucher des groupes précis d'employés sont moins susceptibles que les autres de citer l'expansion comme raison de leur recrutement.

Les employeurs recrutent au moyen de trois méthodes surtout : le bouche-à-oreille, la publicité ainsi qu'Internet ou les tableaux d'affichage d'offres d'emploi. La vaste majorité (80 p. 100) des employeurs comptent sur le bouche-à-oreille pour trouver de nouveaux employés, et six sur dix ont recours à la publicité. Ils sont 44 p. 100 à mentionner les tableaux d'affichage d'offres d'emploi ou Internet, tandis qu'environ le quart recrutent par l'intermédiaire du site Web de l'entreprise. Dans de plus faibles proportions, ils retiennent les services d'agences de recrutement pour combler leurs besoins de dotation ou vont dans des salons de l'emploi ou des carrières. Peu disent recruter par l'intermédiaire des écoles, des panneaux d'aide demandée ou des syndicats.

Les employeurs qui utilisent le bouche-à-oreille tendent à compter beaucoup sur cette approche et sont souvent moins susceptibles d'en utiliser d'autres (tableau 3.1). Les employeurs qui passent par les salons de l'emploi ou des carrières comme méthode de recrutement tendent à diversifier le plus leurs outils dans le cadre de leurs activités de recrutement. La plupart des employeurs ont recours à un certain nombre de méthodes pour recruter des employés, notamment, le bouche-à-oreille en même temps que d'autres approches comme la publicité et les tableaux d'affichage d'offres d'emploi.

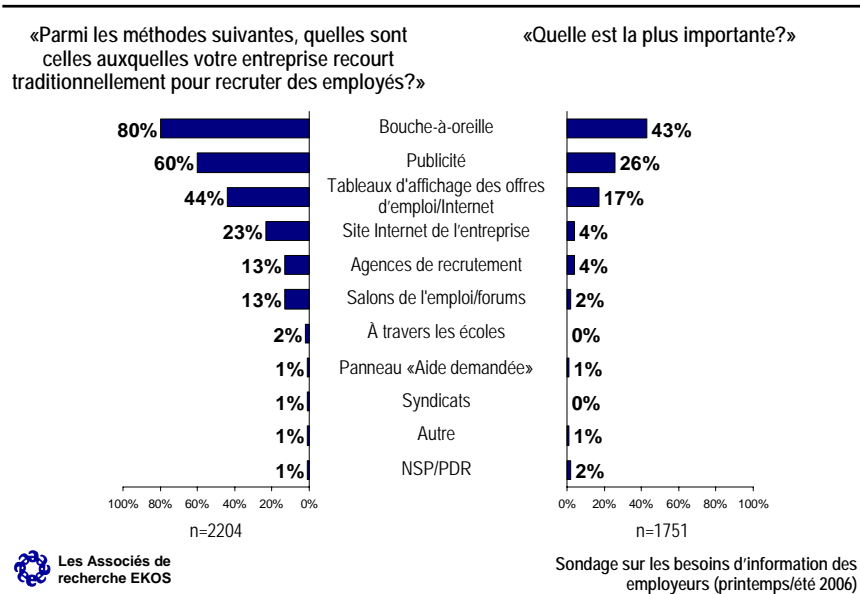
Invités à attribuer à chacune de ces méthodes un ordre d'importance, les employeurs les placent exactement dans le même ordre. Le bouche-à-oreille ressort comme la méthode la plus importante pour trouver de nouveaux employés (43 p. 100), après quoi viennent la publicité (26 p. 100) et les tableaux d'affichage d'offres d'emploi ou Internet (17 p. 100). Les autres méthodes de recrutement sont sensiblement moins susceptibles d'être mentionnées.

Les employeurs du secteur de la construction sont plus portés que les autres à recruter des employés par l'intermédiaire des écoles ou des syndicats, mais moins portés que les autres à recourir à la publicité, au site Web de leur entreprise, aux tableaux d'affichage d'offres d'emploi ou à Internet. Le

recrutement au moyen des tableaux d'affichage d'offres d'emploi et d'Internet est aussi moins courant dans le secteur du transport qu'ailleurs, mais les employeurs du secteur du transport sont plus susceptibles que la plupart des autres de compter sur le bouche-à-oreille (ce qui tend aussi à s'appliquer au secteur du commerce de détail). Les employeurs du secteur du commerce de détail sont moins susceptibles de se servir des agences de recrutement pour trouver des employés – méthode qui est cependant plus susceptible d'être utilisée dans les secteurs de la finance et de la fabrication.

Les entreprises les plus grandes et celles qui comptent plusieurs lieux de travail sont plus susceptibles que les plus petites et celles qui ont un seul lieu de travail de recruter par presque tous les moyens énumérés (sauf par l'intermédiaire des écoles, des panneaux d'aide demandée ou des syndicats, moyens qui présentent peu de différences).

Méthodes de recrutement



- Les employeurs de l'Alberta sont plus susceptibles que ceux des autres régions de recourir aux chasseurs de tête ou agences de recrutement ainsi qu'aux salons de l'emploi et des carrières pour trouver des employés. Avec ceux du Manitoba et de la Colombie-Britannique, ils sont plus portés aussi à avoir utilisé la publicité afin de recruter de nouveaux employés. Les employeurs du Québec sont moins susceptibles que les autres d'avoir fait de même et ils sont aussi beaucoup moins susceptibles que ceux des autres régions d'avoir compté sur le bouche-à-oreille.
- Les organisations syndiquées sont plus susceptibles que les autres d'être passées par le site Web de l'entreprise, les chasseurs de tête et agences de recrutement, les salons de l'emploi et des carrières et les syndicats pour recruter de nouveaux employés; elles sont moins susceptibles que les non syndiquées de dépendre du bouche-à-oreille.

- Les employeurs du secteur privé sont moins susceptibles que les ONG d'utiliser plusieurs des méthodes de recrutement les plus populaires (à l'exception des chasseurs de tête et agences de recrutement, méthode qui ne présente pas de différence); toutefois, ils sont plus susceptibles que les ONG de dépendre du bouche-à-oreille.
- Les employeurs dont les activités sont en plein essor sont plus susceptibles que les autres d'avoir employé toutes les méthodes de recrutement proposées.
- Les employeurs qui poursuivent plus intensément des activités de RH (notamment parce qu'ils disposent d'un plan de recrutement à long terme, de guides d'orientation des employés, etc.) sont plus susceptibles d'employer plusieurs méthodes de recrutement, comparativement à ceux qui utilisent un moins grand nombre de stratégies en matière de RH.

Tableau 3.1 Utilisation mixte des méthodes de recrutement les plus populaires

| | Méthodes ordinairement utilisées pour recruter des employés | | | | | |
|--|---|----------------|-------------------------------|---|------------------------|---------------------------------------|
| | Bouche-à-oreille % | Publicité % | Site Web de l'entreprise % | Tableaux d'affichage d'offres d'emploi % | Chasseurs de tête % | Salons de l'emploi/des carrières % |
| Ensemble : | 80 | 60 | 23 | 44 | 13 | 13 |
| Bouche-à-oreille | 100 | 61 | 24 | 46 | 14 | 14 |
| Publicité | 81 | 100 | 29 | 52 | 15 | 17 |
| Site Internet de l'entreprise | 82 | 74 | 100 | 64 | 20 | 27 |
| Tableaux d'affichage d'offres d'emploi/ Internet | 83 | 71 | 34 | 100 | 17 | 20 |
| Chasseurs de tête | 83 | 65 | 34 | 57 | 100 | 27 |
| Salons de l'emploi/des carrières | 91 | 79 | 50 | 68 | 29 | 100 |

3.2 UTILISATION DE L'IMT POUR APPUYER LE RECRUTEMENT ET L'EMBAUCHE

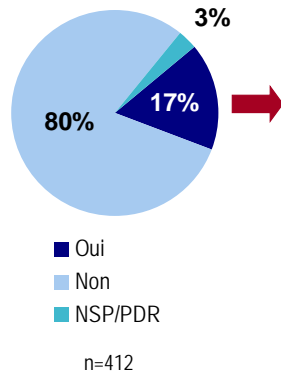
Parmi les organisations qui ont recruté et qui, pour ce faire, se sont appuyées sur de l'IMT, 17 p. 100 déclarent qu'elles ont cherché de l'information mais sans pouvoir tout trouver. Huit sur dix n'ont pas eu de problème de ce genre. Cela représente 6 p. 100 de toutes les organisations qui ont fait du recrutement. Ce taux, conjugué au 10 p. 100 d'employeurs ayant fait du recrutement qui ont cherché de l'information, ne l'ont pas trouvée et, par conséquent, n'ont pas utilisé d'IMT, cela équivaut dans l'ensemble à 16 p. 100 de tous les employeurs qui ont fait du recrutement et qui ont voulu s'appuyer sur certaines formes d'IMT mais sans pouvoir trouver ce qu'ils cherchaient (certains ayant utilisé une autre forme d'IMT et d'autres n'ayant utilisé aucune IMT lors de leurs activités de recrutement).

Parmi ceux qui ont utilisé de l'IMT mais sans pouvoir trouver les renseignements, outils ou services qu'ils recherchaient en guise d'appui dans leur recrutement et leur embauche d'employés (voir le graphique ci-dessous), la plupart voulaient se renseigner sur les salaires et avantages sociaux ou les descriptions de fonctions (23 et 21 p. 100, respectivement) ou, encore, sur la disponibilité de travailleurs (17 p. 100). De petites proportions recherchaient de l'aide concernant les pénuries ou excédents de main-d'œuvre, les établissements de formation, les banques d'emploi ou de curriculum vitae, les obligations légales ou relatives au code du travail, les méthodes de recrutement des employeurs, les accréditations ou titres de compétence ou l'embauche de groupes précis d'employés. De façon générale, parmi les utilisateurs d'IMT, les sortes d'information qu'ils n'ont pas pu trouver ne diffèrent pas énormément de celles qu'ils ont réussi à trouver (les renseignements sur les salaires et avantages sociaux et les descriptions de fonctions arrivent presque en tête des deux listes, suivis par les renseignements sur les obligations légales et la disponibilité de travailleurs).

Comparativement aux employeurs qui ont recruté mais sans utiliser d'IMT (n'ayant pas pu trouver ce qu'ils cherchaient), les utilisateurs d'IMT recherchent des renseignements plus complexes. Ainsi, les non-utilisateurs ont recherché avant tout les banques d'emplois alors que les utilisateurs n'ont pas eu de difficulté à cet égard. Ils sont aussi moins susceptibles d'avoir eu de la difficulté à trouver de l'information sur l'embauche de groupes précis d'employés. Les utilisateurs d'IMT sont plus nombreux que les non-utilisateurs à avoir eu de la difficulté à trouver de l'information sur les pénuries et excédents de main-d'œuvre (13 p. 100 en ont eu), les obligations légales ou le code du travail (14 p. 100), l'accréditation ou les titres de compétence (9 p. 100) et les établissements de formation (14 p. 100).

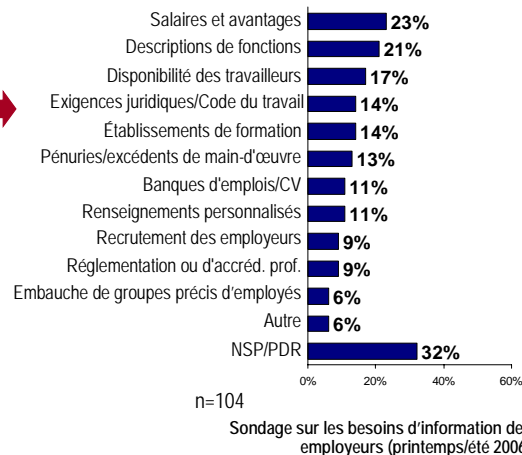
Renseignements non trouvés – Recrutement

«Est-ce que vous avez cherché des renseignements que vous n'êtes pas parvenu à trouver?»



Les Associés de recherche EKOS

«Quels types de renseignements, d'outils ou de services avez-vous cherchés sans succès pour appuyer le recrutement et l'embauche d'employés?»



- Les employeurs qui recrutent des membres des professions libérales sont les plus enclins à dire que les renseignements doivent être propres à leur collectivité. La chose est encore plus vraie pour les employeurs qui ont eu de la difficulté à combler des postes à cause de la taille restreinte du marché du travail.
- Les employeurs du Québec, ceux du secteur du commerce de détail et ceux dont l'organisation est établie depuis moins longtemps (moins de 10 ans) sont plus susceptibles que les autres de dire qu'ils n'ont pas trouvé certains renseignements en matière de recrutement et d'embauche. Il en va de même pour ceux qui recrutent des membres des professions libérales.
- En particulier, les organisations ayant plus d'un emplacement ont davantage tendance à se dire incapables d'avoir trouvé de l'IMT touchant l'embauche de groupes précis d'employés.
- Les employeurs qui donnent comme raison de leur recrutement l'expansion de leurs activités sont moins susceptibles de mentionner les descriptions de fonctions ou les pénuries ou excédents de main-d'œuvre comme ressources externes qu'ils n'ont pas pu trouver. Ces deux ressources sont cependant plus susceptibles d'être mentionnées par les employeurs qui embauchent pour renouveler leur personnel (dans les autres cas que les départs à la retraite).

Tableau 3.2 : Renseignements non trouvés

| Variable | Employeurs incapables de trouver les renseignements dont ils avaient besoin en matière de recrutement % |
|----------------------------------|--|
| Ensemble | 17 |
| Secteur | |
| Primaire | 0 |
| Construction | 2 |
| Fabrication | 19 |
| Transport | 17 |
| Commerce de gros | 5 |
| Commerce de détail | 27 |
| Finance | 4 |
| Services | 22 |
| Autre | 16 |
| Taille | |
| 5-19 | 16 |
| 20-49 | 21 |
| 50+ | 16 |
| Années d'existence | |
| 1-10 | 28 |
| 11-20 | 16 |
| 20+ | 14 |
| Nombre d'activités cibles | |
| 1 | 14 |
| 2 | 14 |
| 3 | 19 |
| Cycle économique | |
| À la baisse | 42 |
| Stable | 12 |
| En expansion | 22 |

En ce qui concerne les genres de renseignements, de services ou d'outils utilisés pour soutenir l'embauche et le recrutement, les banques de curriculum vitae (35 p. 100), l'information sur les salaires et avantages sociaux (31 p. 100) ainsi que les descriptions de fonctions (30 p. 100) sont les plus souvent consultés, suivis des renseignements sur les obligations légales (23 p. 100), les méthodes de recrutement des employeurs (21 p. 100), la disponibilité de travailleurs (20 p. 100), l'accréditation ou les titres de compétence (15 p. 100) et les pénuries ou excédents de main-d'œuvre (13 p. 100). Les renseignements les moins souvent mentionnés concernent les établissements de formation ou l'embauche de groupes précis d'employés. En tout, 71 p. 100 des employeurs qui ont eu recours à certaines formes d'IMT pour du recrutement ont utilisé l'une des cinq formes les plus souvent mentionnées.

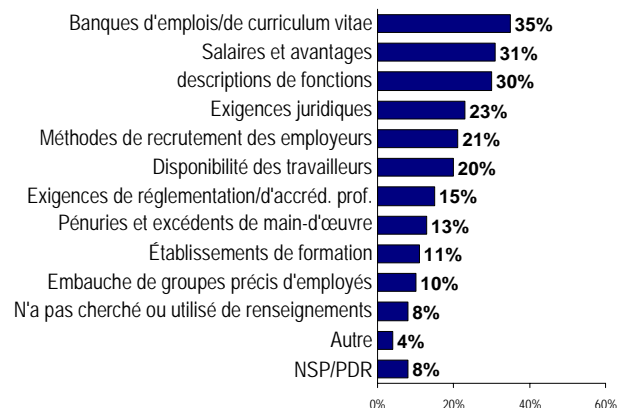
Il est aussi intéressant de constater les recoupements dans l'utilisation des renseignements. Toutes les combinaisons se retrouvent dans l'échantillon, mais les renseignements sur les pénuries de main-d'œuvre sont souvent utilisés de concert avec les banques d'emplois, tout comme avec les renseignements sur les obligations légales, les salaires et avantages sociaux et la disponibilité de travailleurs.

Les employeurs du secteur de la construction sont plus susceptibles que les autres d'avoir eu recours à de l'information sur l'accréditation et les titres de compétence ainsi que sur les obligations légales au moment de prendre leurs décisions en matière de recrutement et d'embauche; ils sont moins susceptibles que ceux des autres secteurs d'avoir utilisé de l'information sur les établissements de formation. Les représentants du secteur de la fabrication sont moins susceptibles que les autres d'avoir employé la plupart des genres d'information pour le recrutement et l'embauche, y compris les descriptions de fonctions, les banques d'emploi ou de curriculum vitae, les renseignements sur les méthodes de recrutement des employeurs ou sur les exigences relatives à l'accréditation ou aux titres de compétence. L'information touchant l'accréditation et les titres de compétence revêt moins d'importance dans le secteur du commerce de détail. Le secteur des services consomme en moyenne davantage d'IMT touchant les salaires et avantages sociaux et la disponibilité de travailleurs.

Les organisations les plus grandes (qui comptent entre 50 et 99 employés à l'emplacement échantillonné) sont moins susceptibles que les autres de rechercher à l'extérieur des descriptions de fonctions au moment d'embaucher et de recruter des employés. Les organisations qui n'ont qu'un seul emplacement sont plus susceptibles que celles qui en ont plusieurs de recourir aux banques d'emplois ou de curriculum vitae ou à des renseignements sur les obligations légales ou les établissements de formation.

Types de renseignements utilisés – Recrutement

«Quels types de renseignements, d'outils ou de services, en dehors de ce qui s'offre à l'interne, avez-vous UTILISÉS pour prendre des décisions liées au recrutement et à l'embauche d'employés?»



- Les employeurs qui recrutent des cadres et des superviseurs ont recouru moins souvent aux banques d'emplois ou de curriculum vitae (mais sont plus portés à avoir utilisé d'autres sources). Ceux qui recrutent des gens de métier sont plus portés à chercher des renseignements sur l'accréditation, la reconnaissance professionnelle et la réglementation de même que sur les obligations légales. Ceux qui cherchent des employés de bureau sont plus portés à vouloir des descriptions de fonctions et des renseignements sur les salaires et avantages sociaux.
- Lorsque le recrutement a pour cause des besoins saisonniers, les employeurs sont beaucoup plus susceptibles que la moyenne de consulter des banques d'emplois et de vouloir se renseigner sur les obligations légales.
- Les employeurs de la Colombie-Britannique sont moins susceptibles que ceux des autres régions de s'appuyer sur plusieurs catégories de renseignements ou de ressources pour leurs activités d'embauche et de recrutement, notamment les descriptions de fonctions ainsi que l'information sur les pénuries ou excédents de main-d'œuvre, les accréditations ou titres de compétence, les méthodes de recrutement des employeurs, les salaires et avantages sociaux, la disponibilité de travailleurs ou les établissements de formation (et ils ne se révèlent pas comme utilisateurs d'une catégorie en particulier). Les employeurs de l'Alberta sont plus susceptibles que ceux des autres régions d'avoir utilisé des ressources relatives aux salaires et avantages sociaux, tandis que ceux de l'Ontario sont moins susceptibles d'avoir compté sur les banques d'emplois ou les banques de curriculum vitae.
- Les employeurs dont les employés sont syndiqués sont moins susceptibles d'avoir utilisé des ressources relatives aux banques d'emplois ou de curriculum vitae ou à la disponibilité de travailleurs dans leurs efforts pour recruter et embaucher des employés.
- Les entreprises privées sont moins susceptibles que les ONG de dépendre des descriptions de fonctions ou de renseignements sur les méthodes de recrutement des employeurs.
- Les organisations qui existent au Canada depuis entre 11 et 20 ans sont plus susceptibles que les autres d'avoir eu recours à des banques d'emplois ou de curriculum vitae et à des renseignements sur l'accréditation et les titres de compétence (celles qui fonctionnent depuis plus longtemps – au-delà de 20 ans – sont moins susceptibles de l'avoir fait dans les deux cas), et elles sont moins susceptibles que les autres d'avoir consulté des ressources touchant les salaires et avantages sociaux.
- Les employeurs engagés dans les trois activités cibles sont plus susceptibles que les autres d'avoir utilisé des renseignements externes touchant les descriptions de fonctions et les salaires et avantages sociaux. Ceux qui n'ont entrepris qu'une ou deux des activités cibles ont plutôt eu recours aux banques d'emplois et de curriculum vitae.
- Les employeurs qui recrutent des cadres ou des superviseurs sont moins susceptibles que la plupart des autres d'avoir utilisé de l'information provenant des banques d'emplois ou de

curriculum vitae. Ceux qui recrutent des gens de métier sont plus portés que les autres à avoir utilisé de l'information touchant l'accréditation et la reconnaissance professionnelle, les titres de compétence ou les obligations légales. Les employeurs qui recherchent des employés de bureau ou du soutien administratif ont davantage tendance que les autres à s'être renseignés sur les salaires et avantages sociaux.

- Ceux qui embauchent de façon saisonnière sont plus susceptibles que les autres d'avoir consulté des banques d'emplois ou de curriculum vitae.

Tableau 3.3 : Les trois principaux genres de renseignements utilisés

| Variable | Trois principaux genres de renseignements utilisés | | |
|----------------------------------|--|------------------------------------|--------------------------------|
| | Banques d'emplois/de curriculum vitae % | Salaires et avantages sociaux % | Descriptions de fonctions % |
| Ensemble | 35 | 31 | 30 |
| Secteur | | | |
| Primaire | 35 | 39 | 24 |
| Construction | 39 | 24 | 22 |
| Fabrication | 23 | 23 | 18 |
| Transport | 26 | 19 | 11 |
| Commerce de gros | 18 | 10 | 34 |
| Commerce de détail | 34 | 29 | 26 |
| Finance | 42 | 51 | 60 |
| Services | 39 | 44 | 35 |
| Autre | 42 | 28 | 35 |
| Taille | | | |
| 5-19 | 36 | 30 | 30 |
| 20-49 | 31 | 36 | 29 |
| 50+ | 27 | 32 | 21 |
| Années d'existence | | | |
| 1-10 | 32 | 33 | 30 |
| 11-20 | 48 | 24 | 30 |
| 20+ | 29 | 35 | 26 |
| Nombre d'activités cibles | | | |
| 1 | 44 | 21 | 25 |
| 2 | 41 | 32 | 19 |
| 3 | 31 | 38 | 35 |
| Cycle économique | | | |
| À la baisse | 19 | 37 | 9 |
| Stable | 34 | 25 | 26 |
| En expansion | 37 | 37 | 35 |

3.3 SOURCES D'IMT UTILISÉES POUR LE RECRUTEMENT

Parmi les employeurs qui ont utilisé des renseignements, services ou outils en vue d'embaucher et de recruter, 29 p. 100 ont trouvé ce qu'ils cherchaient dans un site Web ou une publication du gouvernement fédéral. Ils sont 23 p. 100 encore à avoir trouvé dans un site Web ou une publication d'un gouvernement provincial. Il y a d'autres sources d'information populaires, comme les associations professionnelles ou syndicats de même que les collègues (pour environ deux employeurs sur dix, respectivement). Les employeurs sont moins nombreux à avoir trouvé l'information qu'ils cherchaient par l'intermédiaire d'un cabinet privé d'experts-conseil, d'un conseil sectoriel ou une association industrielle⁹, d'une association locale de gens d'affaires ou d'un établissement d'enseignement.

Compte tenu de la taille relativement petite de l'échantillon et de la diversité des renseignements et des sources d'information utilisés, les données du sondage ne révèlent pas de tendances particulières en ce qui concerne les sources « typiques » ou le plus fréquemment utilisées afin de trouver des formes précises d'IMT.

Fait intéressant, une forte proportion (65 p. 100) des employeurs qui disent recourir habituellement aux tableaux d'offres d'emploi affichés dans Internet comme méthode principale de recrutement déclarent aussi qu'ils ont consulté un site Web fédéral ou provincial lors de leurs activités de recrutement récentes, ce qui laisse entendre qu'il s'agit pour eux d'une pratique courante (qui a porté fruit par le passé).

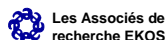
Les répondants du secteur de la fabrication sont moins susceptibles que les autres d'avoir consulté un site Web ou une publication du gouvernement fédéral et plus susceptibles que les autres d'avoir recouru aux services d'un cabinet privé d'experts-conseil (tout comme ceux du secteur des services). Les répondants du secteur des services sont moins susceptibles que les autres de s'être adressés à des associations professionnelles ou à des syndicats.

Les grandes organisations sont plus susceptibles que les petites de s'être adressées à un cabinet d'experts-conseil. Les associations professionnelles et syndicats de même que les conseils sectoriels et associations industrielles sont des sources plus courantes pour les organisations ayant plus d'un emplacement (que pour celles qui n'en ont qu'un seul). Les organisations ayant un seul emplacement sont plus portées à nommer comme source les établissements d'enseignement.

⁹ Étant donné que les conseils sectoriels et les associations industrielles ont été cités comme une seule source, celle-ci concerne les conseils et associations de tous les secteurs ou industries.

Sources de renseignements – Recrutement

«Où avez-vous trouvé les renseignements dont vous aviez besoin?»



Les Associés de
recherche EKOS

n=377

Sondage sur les besoins d'information des
employeurs (printemps/été 2006)

- Les employeurs qui recrutent des apprentis et des gens de métier sont plus susceptibles d'avoir trouvé de l'information par l'intermédiaire d'un site Web ou d'une publication du gouvernement fédéral ou d'un gouvernement provincial, ce qui s'applique également aux employeurs qui recrutent de façon saisonnière. Ces derniers s'adressent aussi beaucoup plus souvent que la moyenne (25 p. 100) à des établissements d'enseignement¹⁰.
- Les employeurs qui éprouvent de la difficulté à combler des postes parce qu'ils ont besoin de compétences très particulières s'en remettent plus souvent aux associations professionnelles et aux syndicats.
- Les employeurs de la Colombie-Britannique ont moins tendance à consulter des sites Web ou des publications du gouvernement ainsi que des associations professionnelles ou des syndicats. Ils sont cependant plus susceptibles que ceux des autres régions de s'adresser à des collègues (ce dont les employeurs de l'Ontario sont le moins susceptibles). Les employeurs québécois sont plus susceptibles que ceux des autres régions de consulter des sites Web ou des publications du gouvernement provincial pour s'informer en matière de recrutement et d'embauche.
- Les organisations syndiquées sont plus susceptibles de s'adresser à des associations professionnelles ou à des syndicats que celles qui ne sont pas syndiquées. Ces dernières sont plus susceptibles que les syndiquées de consulter des sites Web ou des publications du gouvernement fédéral ainsi que des conseils sectoriels ou des associations industrielles.

¹⁰ La prudence s'impose dans l'utilisation et l'interprétation de ce résultat puisqu'il se fonde sur un échantillon relativement petit (n=43 cas).

- Les entreprises privées ont moins tendance que les ONG à s'adresser à des collègues ou à des établissements d'enseignement.
- Les nouvelles organisations, établies depuis moins longtemps, tendent davantage que les plus anciennes à consulter des cabinets d'experts-conseil. Les plus anciennes sont plus susceptibles que les nouvelles d'avoir obtenu leur information auprès de collègues.
- Les employeurs dont l'organisation prend de l'essor sont plus enclins que les autres à affirmer qu'ils ont trouvé l'information qu'ils cherchaient dans des sites Web ou des publications du gouvernement fédéral.
- Ceux qui ont recruté des gens de métier sont plus susceptibles que les autres d'avoir trouvé l'information qu'ils cherchaient par l'intermédiaire de sites Web ou de publications du gouvernement fédéral ou provincial.
- Les employeurs qui ont éprouvé des difficultés de dotation dues à la concurrence touchant les salaires ou les avantages sociaux sont plus susceptibles que les autres d'avoir trouvé de l'information sur le recrutement et l'embauche auprès de collègues, tandis que ceux dont les difficultés sont liées à un besoin de compétences spécialisées sont plus susceptibles que les autres de dire qu'ils ont trouvé l'information dont ils avaient besoin auprès des associations professionnelles ou des syndicats.
- Ceux qui ont recruté afin de remplacer des employés partis à la retraite sont moins susceptibles que les autres d'avoir pu s'appuyer pour leurs activités de recrutement et d'embauche sur de l'information trouvée dans des sites Web et des publications du gouvernement fédéral, mais plus susceptibles que les autres d'avoir obtenu leur information par l'intermédiaire d'associations locales de gens d'affaires. Ceux qui déclarent embaucher de façon saisonnière ont davantage tendance à donner comme sources d'information aussi bien les sites Web ou publications d'un gouvernement provincial que les établissements d'enseignement.
- Les organisations qui consultent normalement les tableaux d'affichage d'offres d'emploi ou Internet afin de recruter des employés sont plus susceptibles que la plupart de dire qu'elles ont trouvé l'information dont elles avaient besoin dans des sites Web ou des publications du gouvernement fédéral ou provincial, tandis que celles qui ont normalement recours à des chasseurs de tête ou à des agences de recrutement tendent davantage à citer les cabinets d'experts-conseil comme leur source d'information en matière d'embauche et de recrutement.
- Les employeurs engagés dans les trois activités cibles sont plus susceptibles que les autres d'avoir trouvé leur information par l'intermédiaire d'associations professionnelles.

Tableau 3.4 : Les cinq principales sources d'information utilisées

| Variable | Les cinq principales sources d'information utilisées | | | | |
|----------------------------------|--|--|----------------|--|--------------------------------|
| | Sites Web /publications du gouv. fédéral % | Sites Web /publications du gouv. provincial % | Collègues % | Association professionnelle /Syndicat % | Cabinet d'experts-conseil % |
| Ensemble | 29 | 23 | 17 | 16 | 12 |
| Secteur | | | | | |
| Primaire | 18 | 28 | 15 | 35 | 0 |
| Construction | 29 | 37 | 7 | 27 | 5 |
| Fabrication | 13 | 21 | 8 | 22 | 25 |
| Transport | 59 | 8 | 1 | 2 | 1 |
| Commerce de gros | 32 | 4 | 25 | 25 | 18 |
| Commerce de détail | 34 | 22 | 22 | 13 | 7 |
| Finance | 39 | 17 | 21 | 44 | 9 |
| Services | 26 | 25 | 13 | 4 | 21 |
| Autre | 27 | 24 | 28 | 14 | 7 |
| Taille | | | | | |
| 5-19 | 30 | 23 | 18 | 15 | 11 |
| 20-49 | 27 | 26 | 12 | 22 | 14 |
| 50+ | 22 | 18 | 13 | 16 | 23 |
| Années d'existence | | | | | |
| 1-10 | 25 | 24 | 12 | 19 | 20 |
| 11-20 | 34 | 22 | 19 | 16 | 5 |
| 20+ | 23 | 26 | 16 | 15 | 13 |
| Nombre d'activités cibles | | | | | |
| 1 | 25 | 27 | 13 | 14 | 11 |
| 2 | 25 | 18 | 20 | 9 | 15 |
| 3 | 32 | 24 | 16 | 20 | 12 |
| Cycle économique | | | | | |
| À la baisse | 16 | 11 | 3 | 0 | 11 |
| Stable | 25 | 23 | 18 | 17 | 9 |
| En expansion | 34 | 23 | 15 | 17 | 18 |

3.4 PORTÉE DE L'IMT UTILISÉE

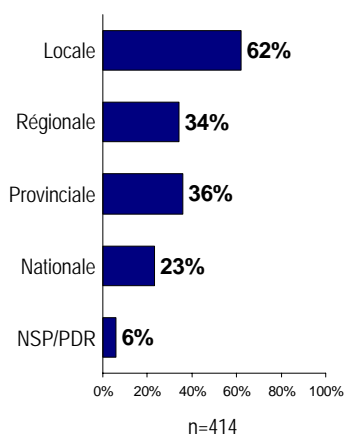
Les PME qui ont utilisé de l'information provenant de l'extérieur se sont le plus souvent appuyées sur des renseignements d'intérêt local dans leurs décisions touchant le recrutement et l'embauche d'employés. Un peu plus de six employeurs sur dix s'en remettent à des renseignements d'intérêt local (62 p. 100) tandis que le tiers des employeurs recherchent des renseignements de portée régionale (34 p. 100) et qu'ils sont une proportion semblable à utiliser des renseignements de portée provinciale. Ils sont un peu moins du quart à utiliser de l'information nationale (23 p. 100).

Les employeurs qui se servent d'information nationale ont aussi recours à des sources locales, régionales et provinciales. Par contre, ceux qui comptent sur des sources d'intérêt local sont plus portés à s'en remettre uniquement à ces dernières.

Les employeurs du secteur du commerce de détail sont plus susceptibles que les autres de compter sur des renseignements d'intérêt local (81 p. 100) dans leurs décisions touchant le recrutement, tandis que les employeurs des secteurs de la fabrication et des services comptent moins souvent que la moyenne sur des renseignements d'intérêt local.

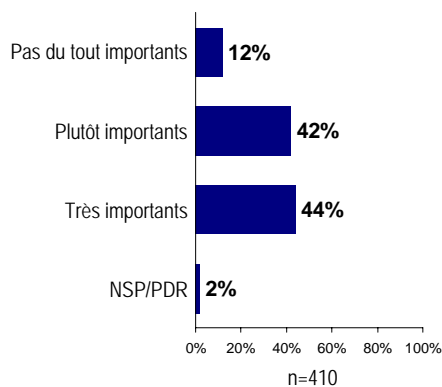
Étendue des renseignements utilisés – Recrutement

«Est-ce que votre emplacement utilise habituellement des renseignements de portée locale, régionale, provinciale ou nationale?»



Les Associés de recherche EKOS

«Dans votre organisation, quelle importance revêt la disponibilité de renseignements sur le recrutement et l'embauche qui sont propres à votre collectivité?»



Sondage sur les besoins d'information des employeurs (printemps/été 2006)

- Le genre d'information utilisé varie selon l'âge de l'organisation; la proportion des employeurs qui utilisent de l'IMT de portée régionale ou nationale pour recruter et embaucher des employés décline avec le nombre d'années d'existence, alors que les organisations relativement nouvelles tendent à jeter leur filet plus loin.
- Les employeurs engagés dans des activités de recrutement, de formation et de maintien en poste tendent plus à se servir pour le recrutement d'une information de portée régionale, provinciale et même nationale. De même, le recours à des sources d'information régionales, provinciales et nationales coïncide avec un engagement dans une gamme complète d'activités touchant les ressources humaines (i.e., évaluation du rendement, recrutement à long terme, manuel d'orientation, plans de formation, descriptions de fonctions et surveillance des problèmes).
- Les organisations en voie d'expansion sont plus susceptibles que celles qui sont stables ou en voie de réduction d'avoir recours à des sources d'information provinciales ou nationales.
- Les employeurs qui obtiennent de l'information auprès des associations industrielles, des conseils sectoriels ou dans un site Web gouvernemental sont plus portés à chercher de l'information à l'échelle nationale ou provinciale que ceux qui utilisent d'autres sources, tandis que ceux qui se renseignent dans des banques d'emplois et sur la disponibilité de travailleurs sont plus portés à chercher à l'échelle provinciale.
- Fait intéressant, les employeurs qui disent avoir eu de la difficulté à combler des postes dans la dernière année sont plus portés à avoir utilisé des sources d'information locales ou régionales pour le recrutement.
- Les employeurs dont les besoins d'IMT sont à la hausse sont plus portés à utiliser des sources d'information de tous les niveaux (allant du local au national).
- Ceux qui utilisent des sources d'information nationales et régionales sont plus enclins à affirmer qu'ils ont été incapables de trouver toute l'information qu'ils recherchaient (bien que la taille de l'échantillon soit trop petite pour établir précisément quels renseignements ils ont été incapables de trouver).
- Ceux qui se servent de sources d'information régionales et nationales sont plus enclins aussi à indiquer qu'ils ont besoin de renseignements plus précis.
- Ceux qui utilisent des sources régionales sont un peu plus susceptibles d'avoir obtenu de l'aide de l'extérieur de l'organisation et d'affirmer qu'ils aimeraient recevoir de l'aide pour trouver les bons renseignements et les interpréter. Ceux qui utilisent des sources d'intérêt local sont plus portés à penser qu'ils n'ont pas besoin d'aide touchant les renseignements.

Tableau 3.5 : Portée de l'information utilisée, par variables de l'employeur

| Variable | Portée de l'information utilisée | | | |
|---|----------------------------------|----------------|------------------|----------------|
| | Locale % | Régionale % | Provinciale % | Nationale % |
| Ensemble | 62 | 34 | 36 | 23 |
| Secteur | | | | |
| Primaire | - | - | - | - |
| Construction | 67 | 26 | 29 | 20 |
| Fabrication | 43 | 27 | 33 | 12 |
| Transport | - | - | - | - |
| Commerce de gros | - | - | - | - |
| Commerce de détail | 81 | 35 | 38 | 22 |
| Finance | - | - | - | - |
| Services | 50 | 43 | 37 | 26 |
| Autre | 62 | 47 | 51 | 30 |
| Années d'existence | | | | |
| 1-10 | 63 | 55 | 38 | 33 |
| 11-20 | 63 | 24 | 38 | 24 |
| 20+ | 59 | 29 | 33 | 15 |
| Nombre d'activités cibles | | | | |
| 1 | 60 | 23 | 27 | 8 |
| 2 | 65 | 30 | 18 | 13 |
| 3 | 62 | 39 | 46 | 31 |
| Cycle économique | | | | |
| À la baisse | 86 | 41 | 35 | 32 |
| Stable | 63 | 32 | 32 | 16 |
| En expansion | 61 | 41 | 43 | 31 |
| Besoin d'IMT | | | | |
| À la hausse | 70 | 40 | 40 | 31 |
| À la baisse | 51 | 28 | 9 | 15 |
| Stable | 57 | 31 | 34 | 17 |
| Capable, oui ou non, de trouver toute l'IMT recherchée | | | | |
| Oui | 72 | 45 | 38 | 44 |
| Non | 61 | 33 | 36 | 18 |

La plupart des employeurs estiment qu'il est assez ou très important d'obtenir pour le recrutement de l'information propre à leur collectivité (ce qui n'est pas étonnant vu la tendance à compter sur des renseignements d'intérêt local). En tout, 44 p. 100 jugent très important de pouvoir obtenir de l'IMT de portée locale comme soutien du recrutement et de l'embauche, et ils sont une proportion semblable (42 p. 100) à penser que la chose est assez importante. Naturellement, les employeurs qui s'en remettent à des sources d'information locales accordent une importance supérieure à la disponibilité de cette information, alors qu'une organisation sur cinq (19 p. 100) qui se sert normalement de renseignements de portée

nationale en matière de recrutement ne juge pas très important que ces renseignements soient propres à la collectivité.

- Les employeurs de la fabrication accordent moins d'importance que ceux des autres secteurs à l'obtention d'IMT propre à leur collectivité en matière de recrutement.
- Les employeurs dont le personnel est syndiqué accordent normalement moins d'importance que ceux dont le personnel n'est pas syndiqué à de l'IMT d'intérêt local pour le recrutement ou l'embauche (26 p. 100 jugent que ce n'est pas du tout important).
- Bien que les organisations engagées dans les trois activités ne soient pas plus susceptibles que les autres de consulter des sources locales, l'importance attribuée à l'obtention de renseignements propres à leur collectivité en matière de recrutement et d'embauche s'accroît avec le nombre d'activités dans lesquelles elles se sont engagées dans la dernière année.
- Les employeurs qui n'ont pas éprouvé de difficultés de dotation sont moins susceptibles de juger très importants les renseignements d'intérêt local. Parmi les employeurs qui ont connu des difficultés, ceux qui mentionnent une main-d'œuvre locale trop restreinte sont ceux qui jugent le plus crucial d'avoir de l'IMT propre à leur collectivité.
- Fait intéressant, les employeurs qui insistent sur l'importance d'une IMT propre à leur collectivité pour le recrutement et l'embauche donnent le plus souvent comme méthodes de recrutement les salons de l'emploi, la publicité et le site Web de leur entreprise.
- Les employeurs qui déclarent un besoin d'IMT à la hausse sont plus portés à attribuer beaucoup d'importance à la disponibilité de sources d'information d'intérêt local.
- Les employeurs qui ont recruté parce que leurs activités sont en expansion sont moins susceptibles d'accorder beaucoup d'importance à la disponibilité de sources d'information d'intérêt local.

3.5 UTILITÉ DE L'IMT ET SUGGESTIONS EN VUE DE L'AMÉLIORER

La plupart des employeurs qui se servent d'IMT à des fins de recrutement et d'embauche estiment qu'il est plutôt important ou très important de pouvoir obtenir pour le recrutement de l'information propre à leur collectivité (ce qui n'est pas étonnant puisqu'ils tendent à compter sur les renseignements d'intérêt local). Ils sont 44 p. 100 à juger très important de pouvoir obtenir de l'IMT d'intérêt local comme soutien du recrutement et de l'embauche, et ils sont une proportion semblable (42 p. 100) à penser que la chose est plutôt importante. Naturellement, les employeurs qui s'en remettent à des sources d'information locales accordent une importance supérieure à la disponibilité de cette information. Une organisation sur cinq (19 p. 100) qui se sert normalement de renseignements de portée nationale en matière de recrutement ne juge pas très important que ces renseignements soient propres à la collectivité.

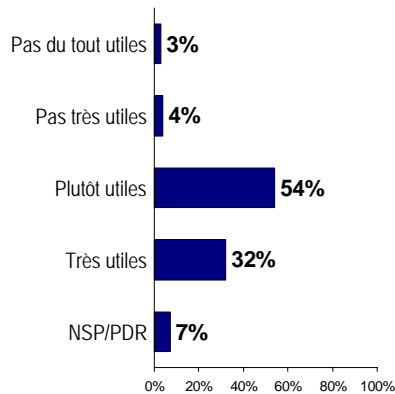
- Les employeurs de la fabrication accordent moins d'importance que ceux des autres secteurs à l'obtention d'IMT propre à leur collectivité en matière de recrutement.
- Les employeurs dont le personnel est syndiqué accordent normalement moins d'importance que ceux dont le personnel n'est pas syndiqué à de l'IMT d'intérêt local pour le recrutement ou l'embauche (26 p. 100 jugent que ce n'est pas du tout important).
- Bien que les organisations engagées dans les trois activités ne soient pas plus susceptibles que les autres de consulter des sources d'intérêt local, l'importance attribuée à l'obtention de renseignements propres à leur collectivité en matière de recrutement et d'embauche s'accroît avec le nombre d'activités dans lesquelles elles se sont engagées dans la dernière année.
- Les employeurs qui n'ont pas éprouvé de difficultés de dotation sont moins susceptibles de juger très importants les renseignements d'intérêt local. Parmi les employeurs qui ont connu des difficultés, ceux qui mentionnent la main-d'œuvre locale trop restreinte sont ceux qui jugent le plus crucial d'avoir de l'IMT propre à leur collectivité.
- Fait intéressant, les employeurs qui insistent sur l'importance d'une IMT propre à leur collectivité pour le recrutement et l'embauche donnent le plus souvent comme méthodes de recrutement les salons de l'emploi, la publicité et le site Web de leur entreprise.
- Les employeurs qui déclarent un besoin d'IMT à la hausse sont plus portés à attribuer beaucoup d'importance à la disponibilité de sources d'information d'intérêt local.
- Les employeurs qui ont recruté parce que leurs activités sont en expansion sont moins susceptibles d'accorder beaucoup d'importance à la disponibilité de sources d'information d'intérêt local.

Parmi les employeurs qui se servent d'IMT pour le recrutement, la plupart la jugent plutôt utile seulement (54 p. 100) et environ le tiers (32 p. 100) la jugent très utile. Les employeurs qui n'ont pas trouvé très utiles les renseignements, outils ou services affirment le plus souvent qu'ils auraient eu besoin de

renseignements plus précis (33 p. 100) ou plus détaillés (22 p. 100). Ils sont moins d'un employeur sur dix à donner d'autres raisons au manque d'utilité des renseignements, outils ou services, dont la difficulté à en trouver, l'inefficacité ou l'inexactitude de l'information ou leur besoin d'aide pour que l'information leur soit utile.

Utilité des renseignements – Recrutement

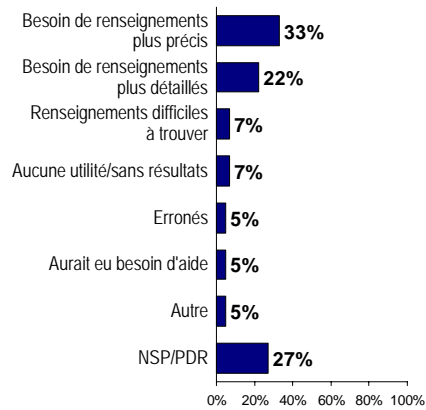
«Dans l'ensemble, dans quelle mesure les renseignements, outils ou services que vous avez UTILISÉS pour appuyer les décisions liées au recrutement et à l'embauche d'employés dans votre organisation étaient-ils utiles?»



Les Associés de recherche EKOS

n=412

«Pourquoi les renseignements, outils ou services que vous avez utilisés n'étaient-ils pas tout à fait utiles?»



n=281

Sondage sur les besoins d'information des employeurs (printemps/été 2006)

- Les employeurs dont les employés sont syndiqués sont moins susceptibles de trouver utiles les renseignements, outils ou services qu'ils ont utilisés pour du recrutement.
- Pour mieux souligner leurs difficultés, peut-être, les organisations qui disent en avoir eu afin de combler des postes sont généralement moins positives quant à l'utilité de l'information qu'elles ont utilisée.
- Les organisations qui recrutent parce qu'elles sont en expansion voient d'un œil plutôt plus positif que les autres l'utilité de l'information.
- Il est remarquable de voir combien il existe très peu de différences dans l'utilité déclarée de l'information selon les sortes d'IMT utilisées. Les obligations légales font sans doute exception à la règle puisqu'elles donnent lieu à des résultats un peu moins positifs que les autres sortes d'IMT. On constate aussi relativement peu de différences dans l'impression d'utilité selon la source d'information, à l'exception des associations professionnelles et conseils sectoriels qu'on juge un peu moins utiles.
- Ceux qui utilisent des sources d'information provinciales et régionales sont plus portés à dire qu'ils auraient besoin de renseignements plus précis.

- Les employeurs qui ont obtenu de l'aide d'un bureau ou site Internet du gouvernement pour trouver, interpréter ou appliquer des renseignements sont plus portés que ceux qui utilisent d'autres sources d'aide à penser que l'information utilisée a été très utile.
- Les employeurs qui ne se sont occupés que d'une seule activité cible dans la dernière année sont plus portés à trouver utile l'information qu'ils ont utilisée.
- Les employeurs qui cherchent en général de l'IMT sur les tendances ou les prévisions sont plus enclins à trouver que l'information qu'ils ont utilisée était plutôt utile seulement, tandis que ceux qui ont cherché à savoir comment procéder sont plus enclins que les autres à trouver que l'information qu'ils ont utilisée leur a été très utile (bien que les réponses au sondage ne nous permettent pas de savoir pourquoi ces sortes particulières d'IMT sont plus (ou moins) utiles).
- Les employeurs dont le besoin d'IMT est à la hausse sont plus portés à penser que l'information qu'ils ont utilisée leur a été plutôt utile seulement, tandis que ceux dont le besoin est demeuré stable (et qui disposent peut-être de sources avec lesquelles ils sont plus à l'aise) sont plus portés à qualifier l'information utilisée de très utile.

Tableau 3.6 : Utilité de l'IMT utilisée pour du recrutement, par variables de l'employeur

| | Dans l'ensemble, dans quelle mesure les renseignements, outils ou services que vous avez utilisés pour appuyer les décisions liées au recrutement dans votre organisation étaient-ils utiles? |
|--|---|
| | Très utiles (%) |
| Ensemble | 32 |
| Syndiqués | |
| Oui | 22 |
| Non | 34 |
| Nombre d'activités cibles | |
| 1 | 44 |
| 2 | 29 |
| 3 | 31 |
| Difficultés à combler des postes dans la dernière année | |
| Oui | 28 |
| Non | 40 |
| Raisons du recrutement dans la dernière année | |
| Expansion | 38 |
| Remplacement/roulement d'employés | 31 |
| Sortes d'IMT utilisées pour le recrutement | |
| Pénurie de main-d'œuvre | 35 |
| Embauche de groupes précis d'employés | 31 |
| Méthodes de recrutement des employeurs | 36 |
| Obligations légales | 23 |

| | Dans l'ensemble, dans quelle mesure les renseignements, outils ou services que vous avez utilisés pour appuyer les décisions liées au recrutement dans votre organisation étaient-ils utiles? |
|---|---|
| | Très utiles (%) |
| Sortes d'IMT généralement recherchées | |
| Chiffres précis | 36 |
| Idées générales | 32 |
| Tendances passées/prévisions | 27 |
| Façons de procéder | 39 |
| Aide provenant d'ailleurs | 32 |
| Besoin d'IMT | |
| À la hausse | 26 |
| Stable | 36 |
| Capable, oui ou non, de trouver l'information recherchée | |
| Oui | 23 |
| Non | 36 |

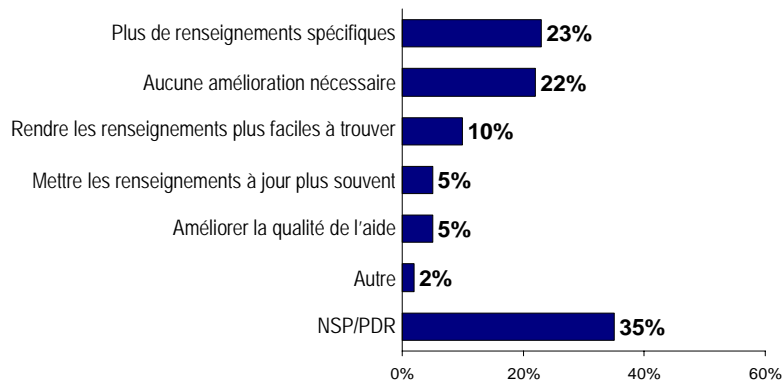
Près du quart des employeurs proposent, comme moyen d'amélioration, de rendre plus spécifique l'IMT en matière de recrutement (23 p. 100), et un employeur sur dix souhaite qu'elle soit plus facile à obtenir. Ils sont une minorité à penser qu'elle pourrait être plus souvent mise à jour ou que l'aide pourrait être de meilleure qualité. Par contre, 22 p. 100 estiment qu'il n'y a pas d'améliorations à apporter et plus du tiers n'ont pas pu faire de suggestions concrètes.

Il n'y a rien d'étonnant à ce que la nature des améliorations proposées soit étroitement liée à la raison pour laquelle l'information n'a pas été jugée utile. Ainsi, les employeurs qui souhaitent des renseignements plus précis sont plus susceptibles d'avoir répondu qu'ils ont besoin de renseignements plus précis ou détaillés. Le nombre de répondants du sondage ne permet pas de mieux établir les raisons des améliorations proposées.

Les employeurs des secteurs de la fabrication et des services sont plus enclins que les autres employeurs à souhaiter des renseignements plus précis.

Zones à améliorer – Recrutement

«Comment pourrait-on améliorer les renseignements, services ou outils que vous avez utilisés?»



Les Associés de
recherche EKOS

n=405

Sondage sur les besoins d'information des
employeurs (printemps/été 2006)

- Les organisations ayant plus d'un emplacement et les organisations les plus récentes (en activité depuis dix ans ou moins) sont plus portées que les autres à souhaiter des renseignements plus précis, tout comme les organisations en expansion et celles qui ont éprouvé de la difficulté à combler des postes. Ces exemples témoignent probablement d'un contexte inhabituel qui nécessite, par conséquent, plus de précisions.
- Les employeurs qui utilisent des sources d'information régionales sont un peu plus portés que les autres à suggérer de rendre l'information plus facile à trouver.
- Les employeurs dont le besoin d'IMT est à la hausse sont plus portés que les autres à vouloir des renseignements plus précis, tandis que ceux dont le besoin est demeuré stable sont plus enclins à penser qu'il n'est pas nécessaire d'apporter des améliorations.
- Les employeurs qui n'ont pas pu trouver toute l'information qu'ils cherchaient sont plus susceptibles d'avoir proposé un certain nombre d'améliorations à apporter à l'IMT, dont des renseignements plus précis, une aide de meilleure qualité et des mises à jour plus fréquentes.
- Vu le petit nombre de cas, il y a peu d'autres indications quant aux raisons des améliorations proposées.

Tableau 3.7 : Suggestions pour améliorer l'IMT touchant le recrutement, par variables de l'employeur

| | Améliorations proposées | | | | |
|---|-------------------------------------|---------------------------------|--|-----------------------------------|--------------------------------|
| | Aucune amélioration nécessaire % | Renseignements plus précis % | Information plus facile à trouver % | Mises à jour plus fréquentes % | Aide de meilleure qualité % |
| Ensemble | 22 | 23 | 10 | 5 | 5 |
| Nombre d'emplacements | | | | | |
| Plus d'un emplacement | 18 | 37 | 9 | 8 | 2 |
| Un seul emplacement | 23 | 18 | 10 | 4 | 7 |
| Années d'existence | | | | | |
| 1-10 | 17 | 30 | 14 | 7 | 8 |
| 11-10 | 29 | 18 | 9 | 8 | 1 |
| 20+ | 18 | 21 | 8 | 4 | 6 |
| Cycle économique | | | | | |
| À la baisse | - | - | - | - | - |
| Stable | 29 | 17 | 11 | 3 | 5 |
| En expansion | 13 | 29 | 11 | 8 | 6 |
| Capable, oui ou non, de trouver l'IMT recherchée | | | | | |
| Oui | 1 | 41 | 14 | 12 | 12 |
| Non | 27 | 20 | 9 | 4 | 4 |

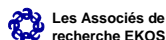
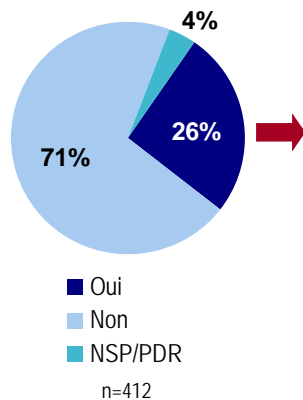
3.6 AIDE TOUCHANT L'IMT

Le quart (26 p. 100) des employeurs qui ont utilisé de l'IMT pour recruter et embaucher ont obtenu de l'aide de l'extérieur de leur organisation pour la trouver, y accéder ou l'interpréter. L'aide que les employeurs ont obtenue de l'extérieur provenait le plus souvent d'un conseiller en ressources humaines (37 p. 100), d'un collègue du milieu (35 p. 100) ou d'un bureau ou site Internet du gouvernement (24 p. 100). Les employeurs ont moins souvent obtenu de l'aide d'une association locale de gens d'affaires, d'un organisme privé, d'un collège ou d'une université.

Les employeurs du secteur de la fabrication sont beaucoup plus susceptibles que ceux des autres secteurs d'avoir obtenu une aide extérieure afin de trouver de l'IMT, d'y accéder ou de l'interpréter dans le cadre de leurs activités de recrutement (55 p. 100).

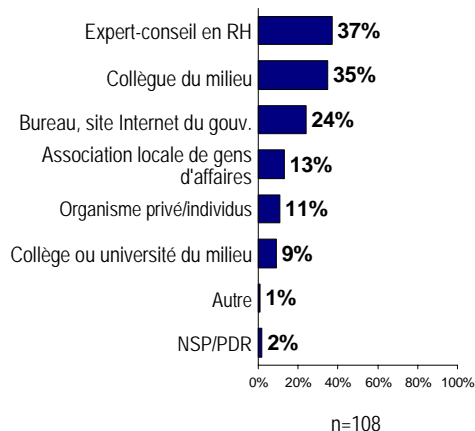
Aide touchant les renseignements – Recrutement

«Est-ce que quelqu'un en dehors de votre organisation vous a aidé à les trouver, à y accéder, à les utiliser ou à les interpréter?»



Les Associés de
recherche EKOS

«Quelle ressource en dehors de votre organisation vous a aidé à trouver, à interpréter ou à appliquer les renseignements?»



Sondage sur les besoins d'information des
employeurs (printemps/été 2006)

- Les employeurs du Québec sont plus susceptibles que les autres d'avoir obtenu une aide extérieure pour trouver de l'IMT touchant le recrutement, y accéder ou l'interpréter.
- Les organisations qui ont accédé à de l'information en vue d'embaucher des groupes d'employés spécialisés sont plus susceptibles que la moyenne d'avoir obtenu une aide extérieure (tout comme celles qui, en particulier, ont eu recours à des chasseurs de tête ou ont trouvé leur IMT la plus récente par l'intermédiaire d'une association professionnelle ou de collègues).
- Malheureusement, les employeurs qui ont obtenu de l'aide ne sont pas, en général, plus positifs quant à l'utilité de l'information, quoique ceux qui en ont obtenu précisément d'un bureau ou d'un site Internet du gouvernement sont plus portés que ceux qui ont utilisé d'autres sources d'information à penser que cette information leur a été très utile (ainsi qu'on l'a signalé ci-dessus).
- Les organisations qui voudraient que l'information soit plus facile à trouver sont particulièrement susceptibles d'avoir obtenu de l'aide (ce qui laisse entendre qu'elles ont tenté de trouver de l'information par elles-mêmes pour finir par demander de l'aide parce qu'elles avaient cherché en vain). De même, les employeurs qui n'ont pas pu trouver toute l'information qu'ils cherchaient sont plus susceptibles d'avoir obtenu de l'aide de l'extérieur de l'organisation.
- Les employeurs qui recrutaient pour remplacer des employés (pour cause de roulement) sont plus susceptibles que la moyenne de s'être adressés à un collègue du milieu, tout comme ceux qui ont consulté des tableaux d'affichage d'offres d'emploi. Il y a peu d'autres différences

quant aux sources d'aide utilisées qui pourraient nous permettre de mieux savoir où s'adressent les employeurs (compte tenu du petit nombre de réponses à cette question).

Tableau 3.8 : Obtention ou non d'une aide pour de l'IMT touchant le recrutement, par variables de l'employeur

| | Ont obtenu de l'aide de quelqu'un de l'extérieur de l'organisation pour trouver de l'IMT, y accéder ou l'interpréter % |
|--|---|
| Ensemble | 26 |
| Améliorations proposées touchant l'IMT utilisée | |
| Aucune amélioration nécessaire | 31 |
| Renseignements plus précis | 24 |
| Information plus facile à trouver | 58 |
| Je ne sais pas/Pas de réponse | 19 |
| Où l'IMT recherchée a été trouvée | |
| Site Web ou publication du gouv. fédéral | 24 |
| Site Web ou publication d'un gouv. provincial | 36 |
| Association professionnelle | 44 |
| Collègues | 45 |
| Je ne sais pas/Pas de réponse | 14 |

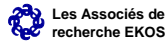
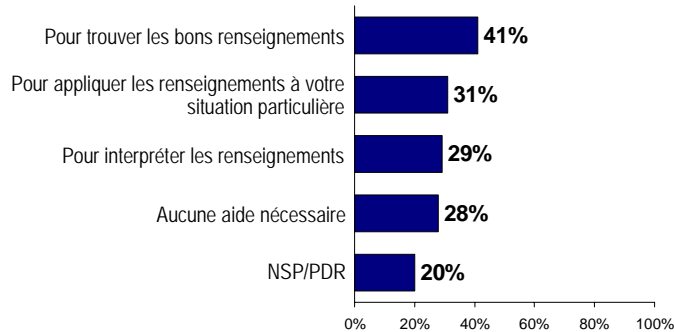
Beaucoup de PME qui ont utilisé des renseignements relatifs au recrutement mais n'ont pas obtenu d'aide pour les trouver ou les interpréter disent qu'elles auraient aimé recevoir ce genre d'aide. En particulier, quatre sur dix pensent qu'elles auraient aimé recevoir de l'aide afin de trouver les bons renseignements (41 p. 100) et trois sur dix auraient voulu de l'aide afin d'appliquer les renseignements à leur situation particulière (31 p. 100) ou pour les interpréter (29 p. 100). Près de trois sur dix estiment qu'elles n'ont pas besoin d'aide (28 p. 100). Comme l'indiquent les résultats dans leur ensemble, les employeurs qui voudraient de l'aide dans un seul domaine sont plus nombreux à en souhaiter afin de trouver de l'IMT. L'aide afin d'interpréter les renseignements arrive normalement au dernier rang (i.e., lorsque les employeurs voudraient de l'aide dans les trois domaines). Ceux qui ont sélectionné deux sortes d'aide sont plus portés à en vouloir pour trouver des renseignements et les mettre en application.

Les employeurs du secteur de la construction sont moins susceptibles que ceux des autres secteurs de penser qu'ils auraient aimé recevoir de l'aide afin de trouver ou d'interpréter de l'information.

Les employeurs qui ont déjà obtenu de l'aide sont plus susceptibles de reconnaître les avantages qu'une aide extérieure peut apporter. Les employeurs qui ont trouvé de l'aide à l'extérieur de leur organisation sont plus portés à admettre qu'ils auraient aimé recevoir de l'aide afin de trouver, interpréter ou mettre en application des renseignements, tandis que ceux qui n'en ont pas obtenu sont plus enclins à penser qu'ils n'en ont pas besoin.

Genre d'aide requise – Recrutement

«Lorsque vous cherchez ou utilisez les renseignements, auriez-vous aimé recevoir de l'aide...?»



Les Associés de
recherche EKOS

n=412

Sondage sur les besoins d'information des
employeurs (printemps/été 2006)

- Les employeurs dont les employés ne sont pas syndiqués sont beaucoup plus susceptibles que ceux dont les employés sont syndiqués de dire qu'ils auraient aimé recevoir de l'aide pour trouver des renseignements et les mettre en application.
- Les employeurs dont l'organisation est stable sont plus portés que ceux dont les activités sont en expansion à dire qu'ils n'auraient pas aimé avoir de l'aide.
- Les organisations qui auraient voulu des renseignements plus détaillés sont plus susceptibles de vouloir de l'aide afin de trouver les bons renseignements ainsi que pour les mettre en application et les interpréter.
- Les organisations qui utilisent de l'information sur les pénuries ou excédents de main-d'œuvre ou qui consultent les banques d'emplois sont moins susceptibles que les autres de déclarer un besoin d'aide.
- Les employeurs qui cherchent à se renseigner sur les obligations légales sont plus portés à dire qu'ils voudraient de l'aide pour trouver cette information, tandis que ceux qui cherchent des banques d'emplois ou de curriculum vitae ou veulent se renseigner sur l'accréditation et la reconnaissance professionnelle sont plus enclins à penser qu'ils n'auraient besoin d'aucune aide.
- Les organisations qui consultent des sites Web de gouvernements provinciaux pour de l'IMT sont plus susceptibles que la moyenne de dire qu'elles auraient aimé recevoir de l'aide pour interpréter des renseignements et les mettre en application. De même, celles qui ont obtenu leurs renseignements de collègues se montrent aussi plus intéressées à recevoir de l'aide pour interpréter ces renseignements.

- Les employeurs qui utilisent des sources d'information d'intérêt local sont plus portés à répondre qu'ils n'aimeraient pas avoir d'aide.
- Naturellement, les employeurs qui n'ont pas trouvé toute l'information qu'ils recherchaient sont plus portés à dire qu'ils auraient aimé recevoir de l'aide afin de trouver les bons renseignements.
- Les employeurs dont le besoin d'IMT est à la hausse sont plus susceptibles que les autres de penser qu'ils auraient aimé recevoir de l'aide afin de trouver et de mettre en application des renseignements relatifs à leur situation, tandis que ceux dont le besoin d'IMT est stable croient plus souvent qu'une aide ne leur aurait pas été profitable.
- Les employeurs qui ont éprouvé de la difficulté à cause d'une pénurie de travailleurs compétents sont plus enclins que les autres à penser qu'ils auraient aimé recevoir de l'aide afin d'appliquer certains renseignements à leur situation particulière.
- Les employeurs qui pensent qu'une aide pourrait leur être utile dans un domaine sont aussi susceptibles de penser qu'ils auraient aimé en recevoir des trois sortes (pour trouver, interpréter et mettre en application des renseignements). Il en va particulièrement ainsi de ceux qui pensent qu'ils auraient aimé recevoir de l'aide pour interpréter des renseignements et les mettre en application.

3.7 FORMAT DE L'IMT

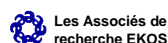
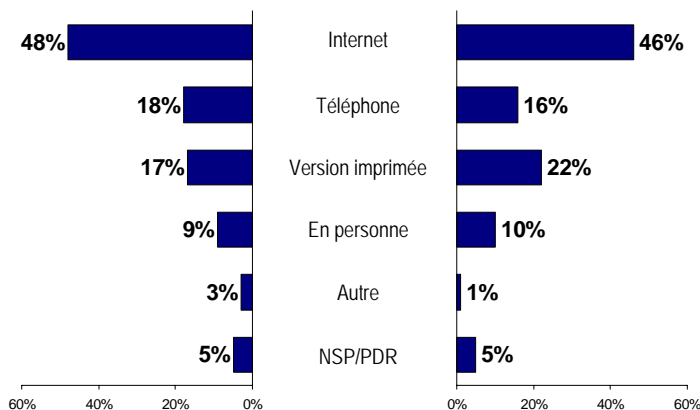
L'IMT dans Internet constitue le format le plus populaire pour obtenir de l'information dans le cadre des activités de recrutement (48 p. 100), bien que près de deux employeurs sur dix obtiennent leur information en version imprimée (17 p. 100) ou au téléphone (18 p. 100). Seulement un employeur sur dix obtient son information en personne.

Le moyen préféré pour obtenir de l'information correspond de près au moyen par lequel les employeurs obtiennent leur information. Près de la moitié préfèrent y accéder en ligne (46 p. 100) tandis qu'ils sont deux sur dix à préférer la version imprimée. Cependant, le tiers de ceux qui utilisent le téléphone affirment que les renseignements obtenus par la voie électronique ou en version imprimée sont leurs méthodes d'obtention préférées (voir le tableau 3.8). De même, seulement la moitié de ceux qui obtiennent leurs renseignements en personne préfèrent cette formule. Certains préféreraient plutôt les obtenir dans Internet (24 p. 100), en version imprimée (19 p. 100) ou au téléphone (11 p. 100). Ces résultats semblent laisser entendre que la préférence va à Internet et à la version imprimée, moyens les plus souvent utilisés pour obtenir de l'IMT et sur lesquels il y aurait lieu de concentrer les efforts d'amélioration.

Format des renseignements – Recrutement

«Par quel moyen obtenez-vous habituellement les renseignements?»

«Par quel moyen préféreriez-vous obtenir les renseignements?»



Les Associés de
recherche EKOS

n=412

Sondage sur les besoins d'information des
employeurs (printemps/été 2006)

- Les employeurs dont les activités sont en plein essor sont plus susceptibles d'obtenir de l'information en ligne et d'indiquer une préférence pour ce format.

Tableau 3.9 : Format de l'IMT obtenue en vue du recrutement, par variables de l'employeur

| | Par quels moyens obtenez-vous habituellement vos renseignements? | | | |
|--|--|----------------|-----------------------|------------------|
| | Internet % | Téléphone % | Version imprimée % | En personne % |
| Ensemble | 48 | 18 | 17 | 9 |
| Cycle économique | | | | |
| À la baisse | - | - | - | - |
| Stable | 43 | 22 | 16 | 9 |
| En expansion | 55 | 10 | 20 | 8 |
| Genre d'information habituellement utilisée | | | | |
| Locale | 43 | 20 | 22 | 7 |
| Régionale | 49 | 20 | 10 | 16 |
| Provinciale | 61 | 12 | 17 | 5 |
| Nationale | 59 | 13 | 17 | 3 |
| Format préféré | | | | |
| Internet | 80 | 8 | 7 | 5 |
| Version imprimée | 14 | 80 | 0 | 2 |
| Téléphone | 15 | 12 | 62 | 7 |
| En personne | 24 | 19 | 11 | 46 |

4. LA FORMATION ET LE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL

Le chapitre 4 situe le contexte dans lequel les PME ont récemment utilisé de l'information sur le marché du travail. Cela comprend leurs raisons d'offrir de la formation, leur mode de formation habituel ainsi que la mesure avec laquelle cette formation avait un caractère officiel ou non et a été offerte en milieu de travail ou dans un établissement de formation. Le chapitre comporte également un profil détaillé de l'utilisation de l'information sur le marché du travail.

4.1 PROFIL GÉNÉRAL DES ACTIVITÉS DE FORMATION

Environ sept employeurs sur dix se sont occupés de décisions, d'activités et de stratégies en matière de formation et de perfectionnement professionnel. Les employeurs du secteur du commerce de gros sont moins susceptibles que les autres d'avoir pris des décisions touchant la formation et le perfectionnement professionnel ou de s'être engagés à cet égard. Les petites organisations sont moins intervenues que les plus grandes dans le domaine de la formation et du perfectionnement professionnel. De même, les employeurs qui ont plusieurs emplacements sont plus susceptibles de s'être occupés de formation et de perfectionnement professionnel dans la dernière année que ceux qui n'ont qu'un seul emplacement.

Selon les résultats révélés ci-dessus, 72 p. 100 des employeurs affirment que leur établissement a pris des décisions touchant la formation et le perfectionnement professionnel dans les douze derniers mois, qu'il a offert de la formation ou du perfectionnement professionnel ou qu'il a adopté des stratégies à cet égard. Cependant, en réponse à une question différente (posée aux mêmes répondants), 86 p. 100 des petits et moyens employeurs ont indiqué que les employés qui travaillent chez eux ont reçu certains genres de formation dans les douze mois précédant le sondage. La différence dans les deux réponses dépend peut-être du fait que certains employeurs qui offrent de la formation à leurs employés n'ont pas l'impression que celle-ci fait partie de la stratégie officielle de leur organisation touchant la formation et le perfectionnement professionnel. De façon générale, cependant, la plupart des employeurs qui ont pris des décisions relatives à la formation ont aussi procuré de la formation à leurs employés dans la dernière année (95 p. 100).

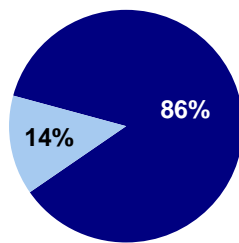
Les employeurs invoquent une foule de motifs pour offrir de la formation, dont le plus courant est le perfectionnement des employés (mentionné par 55 p. 100). Plus du tiers mentionnent l'orientation des

nouveaux employés ou la satisfaction des exigences réglementaires comme raisons de la formation, et plus du quart répondent par la nécessité d'apprendre à leurs employés à utiliser du nouveau matériel ou de la nouvelle technologie. Deux employeurs sur dix donnent pour motifs la nécessité de satisfaire aux exigences de l'accréditation et de la reconnaissance professionnelle, de faire acquérir des compétences essentielles, de faire face à la concurrence ou de combler des besoins de formation particuliers.

C'est dans le secteur de la finance qu'il se fait le plus de formation et dans celui de la fabrication qu'il s'en fait le moins. Par ailleurs, son incidence augmente avec la taille de l'organisation. Les employeurs du secteur de la construction sont plus susceptibles de former leurs employés en vue de satisfaire aux exigences de la réglementation ou de l'accréditation. Dans la fabrication, les employeurs ont le plus souvent en tête les exigences d'un nouvel équipement ou d'une nouvelle technologie et veulent assurer le perfectionnement des employés. Quant aux employeurs du secteur du commerce de détail, ils sont plus souvent motivés par le roulement de leur personnel (et la nécessité d'orienter les nouveaux employés).

Activités de formation et raisons

«Est-ce que des membres du personnel de votre emplacement ont reçu de la formation au cours de l'année qui vient de s'écouler?»



■ Oui
■ Non

n=2204



«Quels sont les principaux motifs pour lesquels votre organisation a offert de la formation au cours de l'année qui vient de s'écouler?»



n=1961

Sondage sur les besoins d'information des employeurs (printemps/été 2006)

- L'incidence de la formation est à son plus bas au Québec.
- Son incidence est plus élevée parmi les organisations ayant plusieurs emplacements.
- Les employés non syndiqués sont plus susceptibles que les syndiqués d'avoir reçu comme formation de l'orientation pour nouveaux employés ou du développement de leurs compétences essentielles.
- Les ONG sont plus susceptibles d'avoir offert du perfectionnement ou de la formation en gestion ou leadership, alors que les employeurs du secteur privé sont plus susceptibles d'avoir

procuré de l'orientation à de nouveaux employés, de la formation pour l'utilisation de nouveau matériel ou d'une nouvelle technologie, et de la formation tendant à satisfaire aux exigences de l'accréditation et de la reconnaissance professionnelle.

- La probabilité que les employés aient reçu de la formation dans la dernière année augmente en même temps que l'intensité générale des activités en matière de RH dans lesquelles un employeur s'est engagé.
- Les employeurs qui déclarent que leur entreprise est stable sont moins susceptibles que les autres de dire que leurs employés ont reçu de la formation dans la dernière année.
- Ceux qui ont poursuivi plusieurs activités de RH sont plus susceptibles que les autres de mentionner l'orientation des nouveaux employés, le perfectionnement des employés, les compétences essentielles et la formation en gestion ou leadership.
- Les employeurs dont l'organisation prend de l'essor sont plus portés que les autres à dire que le perfectionnement des employés et l'utilisation d'un nouvel équipement ou d'une nouvelle technologie ont été leurs principaux motifs pour offrir de la formation dans la dernière année.
- Les organisations qui s'occupent d'orienter les nouveaux employés sont moins susceptibles que les autres d'avoir cherché à obtenir à l'extérieur des renseignements, outils ou services pouvant leur venir en aide.

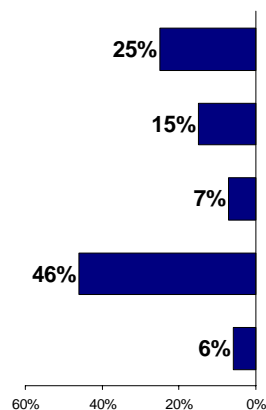
Dans la dernière année, les PME ont surtout offert de la formation en milieu de travail. En moyenne, 62 p. 100 de toute la formation offerte dans la dernière année a été donnée sur place. Près de la moitié des employeurs (46 p. 100) ont effectué en milieu de travail au moins les trois quarts de leur formation.

Moins de la moitié (47 p. 100) de la formation offerte par les PME dans la dernière année peut être assimilée à de la formation structurée, laquelle comprend une planification, un apprentissage en fonction d'objectifs précis et une évaluation des résultats atteints. Le quart des employeurs (26 p. 100) affirment qu'au moins les trois quarts de la formation qu'ils ont fournie était structurée et 36 p. 100, que plus de la moitié de la formation offerte peut être qualifiée de structurée.

Les employeurs du secteur du commerce de détail représentent la plus forte proportion de formation donnée en milieu de travail, tandis que ceux du secteur de la finance sont les moins susceptibles d'avoir offert de la formation en milieu de travail. En outre, les employeurs des secteurs de la fabrication, du commerce de détail et des services sont plus portés à affirmer que moins du quart de la formation qu'ils ont fournie dans la dernière année peut être décrite comme de la formation structurée (tableau 4.1). Enfin, tant la proportion de la formation donnée sur place que la quantité de formation structurée qui a été offerte dans la dernière année augmentent en même temps que la taille de l'organisation.

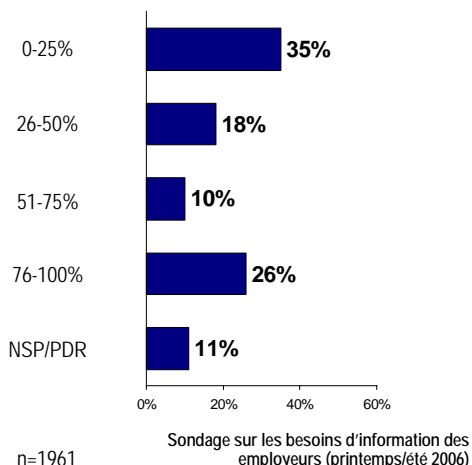
Structuration de la formation

«Au cours de l'année qui vient de s'écouler, dans quelle proportion environ la formation a-t-elle été offerte en milieu de travail (plutôt que par un fournisseur de l'extérieur)?»



Les Associés de recherche EKOS

«Au cours de l'année qui vient de s'écouler, dans quelle proportion environ la formation était-elle structurée?»



- Les employeurs dont les employés ne sont pas syndiqués sont plus portés à procurer le gros de leur formation (plus des trois quarts) sur place, comparativement aux employeurs dont les employés sont syndiqués. Par contre, les employeurs dont les employés sont syndiqués sont plus susceptibles de dire que la plus grande partie de la formation qu'ils fournissent est de nature officielle.
- Les ONG fournissent beaucoup moins de formation sur place que les employeurs du secteur privé (elles offrent 48 p. 100 de leur formation sur place, comparativement à 64 p. 100 pour les employeurs du secteur privé). En outre, les ONG qualifient de structurée une proportion beaucoup plus importante de leur formation, en comparaison des employeurs du secteur privé.
- Les employeurs ayant plus d'un emplacement assurent une proportion plus élevée de formation officielle.
- Les employeurs du Québec sont moins susceptibles de dire que la formation structurée représente une faible proportion de l'ensemble de la formation qu'ils ont offerte (mais ils sont aussi beaucoup plus susceptibles de ne pas avoir répondu à la question).
- Les organisations dont les activités sont à la baisse présentent une proportion un peu plus élevée de formation donnée en milieu de travail et moins de formation officielle que les autres.
- La proportion de la formation donnée en milieu de travail est inférieure à la moyenne parmi les employeurs dont les motifs pour fournir de la formation dans la dernière année étaient de satisfaire aux exigences de l'accréditation ou de se maintenir au niveau des autres entreprises. La proportion de la formation donnée en milieu de travail par une organisation est

plus élevée parmi celles dont les principaux motifs de fournir de la formation résidaient dans l'orientation des nouveaux employés ou l'amélioration de la qualité de leur service (les employeurs qui donnent ces deux motifs de procurer de la formation déclarent aussi des niveaux de formation officielle plus faibles que les autres.)

- Les employeurs qui déclarent comme méthodes de formation le mentorat non structuré, le jumelage ou la lecture de livres et de manuels par leurs employés sont plus susceptibles que les autres de beaucoup recourir à de la formation donnée sur place et non structurée. Les employeurs qui disent avoir embauché un formateur venu dans leur établissement ou avoir envoyé des employés suivre un cours dans un autre établissement ou un cours privé sont aussi ceux qui déclarent les plus faibles proportions de formation donnée sur place et les proportions les plus élevées de formation structurée. Le facteur déterminant semble être la tendance des employeurs à former leurs employés à l'interne ou bien à les envoyer suivre de la formation à l'extérieur (plutôt que la méthode de formation utilisée).

Tableau 4.1 : Prestation de la formation par secteur

| Secteur | Proportion de la formation donnée en milieu de travail | | | |
|--------------------|--|-----------|-----------|------------|
| | 0 à 25% | 26% à 50% | 51% à 75% | 76% à 100% |
| Primaire | 22 | 21 | 4 | 45 |
| Construction | 30 | 21 | 8 | 32 |
| Fabrication | 20 | 15 | 11 | 51 |
| Transport | 29 | 9 | 3 | 49 |
| Commerce de gros | 22 | 17 | 7 | 44 |
| Commerce de détail | 18 | 11 | 6 | 60 |
| Finance | 33 | 25 | 7 | 30 |
| Services | 27 | 17 | 6 | 45 |
| Autre | 35 | 15 | 10 | 33 |
| | Proportion de la formation qui est structurée | | | |
| | 0 à 25% | 26% à 50% | 51% à 75% | 76% à 100% |
| Primaire | 28 | 14 | 18 | 26 |
| Construction | 25 | 19 | 11 | 32 |
| Fabrication | 41 | 20 | 6 | 19 |
| Transport | 25 | 18 | 9 | 36 |
| Commerce de gros | 36 | 19 | 8 | 23 |
| Commerce de détail | 42 | 18 | 9 | 24 |
| Finance | 41 | 25 | 5 | 21 |
| Services | 40 | 16 | 9 | 26 |
| Autre | 22 | 19 | 17 | 29 |

Conformément au fait que la plus grande partie de la formation offerte n'est pas de nature structurée et qu'elle est livrée en milieu de travail, les employeurs mentionnent le mentorat non structuré (30 p. 100), la formation en cours d'emploi (27 p. 100) et le jumelage (22 p. 100) en tant que méthodes de

formation les plus courantes pour la formation donnée en milieu de travail. Ils sont moins de deux sur dix à mentionner le mentorat en bonne et due forme (17 p. 100), l'embauche d'un agent de formation venu sur place (16 p. 100) ou l'envoi d'employés suivre des cours privés (16 p. 100) ou dans un établissement de formation (13 p. 100) en tant que moyens de formation les plus courants.

Les employeurs des secteurs de la construction et de la fabrication tendent plus que les autres à envoyer des employés suivre des cours de formation dans des établissements (ce qui n'est pas étonnant puisqu'ils sont aussi plus susceptibles de recruter des gens de métier et doivent donc satisfaire aux exigences de la réglementation et de l'accréditation au moyen de la formation); les employeurs du secteur du commerce de détail tendent à avoir davantage recours au mentorat, tant structuré que non structuré; les employeurs du secteur de la finance se servent plus souvent de la formation en ligne ou du jumelage, et les employeurs des autres secteurs sont plus portés à retenir les services d'un formateur venu sur place donner de la formation. Les organisations les plus petites (moins de 20 employés) sont moins susceptibles que les plus grandes d'offrir de la formation sur place ou d'embaucher un formateur qui vient en milieu de travail, et elles sont un peu plus susceptibles d'avoir recours au jumelage.

Méthodes de formation utilisées

«Quelles méthodes de formation avez-vous utilisées dans votre programme de formation en milieu de travail?»



- Les employeurs dont les employés sont syndiqués sont plus susceptibles que ceux dont les employés ne le sont pas d'offrir de la formation sur place ou de retenir les services d'un agent de formation venu sur place, et ils sont un peu plus susceptibles d'offrir un programme d'apprenti.
- Les ONG sont plus susceptibles d'embaucher un formateur venu sur place ou d'envoyer des employés suivre des cours de formation privés, alors que les employeurs du secteur privé sont plus portés à avoir recours au mentorat et au jumelage comme modes de formation.
- Les employeurs qui s'occupent des trois activités cibles sont plus susceptibles que les autres d'avoir offert de la formation en cours d'emploi, des cours privés et du mentorat structuré.
- Ceux dont le mode de formation consiste à envoyer des employés suivre des cours privés sont plus susceptibles que les autres d'affirmer qu'ils n'ont pas cherché de ressources externes en matière de formation et de perfectionnement professionnel parce qu'ils n'avaient pas besoin d'information dans ce domaine.
- Il y a un certain chevauchement quant aux méthodes de formation utilisées. Les employeurs qui font du mentorat structuré sont plus portés aussi à offrir du mentorat non structuré. Le recours aux stages et aux programmes d'apprenti vont souvent de pair, également.

4.2 UTILISATION DE L'IMT POUR APPUYER LA FORMATION ET LE PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL

Tout comme les employeurs qui ont cherché de l'IMT pour appuyer leurs décisions en matière d'embauche et de recrutement, la plupart des employeurs engagés dans la formation et le perfectionnement professionnel qui ont utilisé de l'IMT pour appuyer leurs activités ont trouvé l'information qu'ils recherchaient en vue d'offrir de la formation et du perfectionnement professionnel à leurs employés (soit 84 p. 100 de ceux qui ont utilisé de l'IMT touchant la formation), quoique 12 p. 100 disent avoir cherché sans succès certains renseignements.

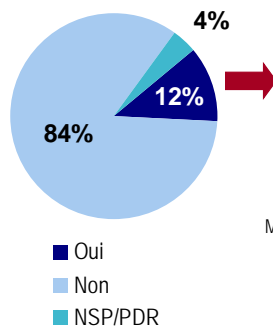
Parmi ceux qui ont utilisé de l'IMT mais sans avoir pu trouver toute l'information qu'ils recherchaient, la plupart voulaient de l'IMT sur les genres de formation disponibles (41 p. 100). Dans de plus faibles proportions, ils voulaient savoir comment obtenir de la formation (18 p. 100) ou voulaient se renseigner sur les titres de compétence ou les normes professionnelles ou, encore, sur l'analyse des besoins de formation (13 p. 100, respectivement). Ils étaient moins de 10 p. 100 à vouloir de l'IMT touchant le processus de perfectionnement professionnel, la façon d'offrir de la formation, l'évaluation de l'investissement dans la formation, le choix d'un agent de formation, le financement de la formation ou les outils pour aider les employés. (Trois employeurs sur dix ne savaient pas au juste ce qu'ils recherchaient, ce qui constitue un résultat intéressant en soi du point de vue de l'aide à apporter aux organisations.)

Ainsi qu'on l'a vu au chapitre 2, un faible pourcentage des employeurs qui offrent de la formation ne se sont pas servis d'IMT parce qu'ils n'ont pas pu trouver ce qu'ils cherchaient. En regard des sortes de renseignements que les utilisateurs ont cherchés sans pouvoir les trouver, les non-utilisateurs ont, quant à eux, surtout cherché en vain de l'information sur la façon de procurer de la formation (24 p. 100), une lacune que les utilisateurs d'IMT n'ont pas beaucoup à déplorer. L'autre grande différence concerne le genre de formation disponible, ce qui a constitué la lacune la plus importante pour les utilisateurs d'IMT mais une lacune de moindre envergure pour les non-utilisateurs (19 p. 100 des non-utilisateurs n'ont pas trouvé d'information sur les genres de formation disponibles, comparativement à 41 p. 100 des utilisateurs).

Les employeurs du secteur de la fabrication sont beaucoup plus portés que les autres à se dire incapables de trouver de l'IMT pouvant les aider en ce qui concerne la formation et le perfectionnement professionnel.

Renseignements non trouvés – Form. et perf. prof.

«Est-ce que vous avez cherché des renseignements que vous n'êtes pas parvenu à trouver?»



n=391



«Quels types de renseignements, d'outils ou de services avez-vous cherchés sans succès pour appuyer la formation et le perfectionnement professionnel des employés?»



n=80

Sondage sur les besoins d'information des employeurs (printemps/été 2006)

- Les employeurs de la région de l'Atlantique sont moins susceptibles que ceux des autres régions d'avoir pu trouver l'information qu'ils recherchaient. Il en va de même des organisations dont les activités sont en plein essor.
- Interrogés quant aux genres de renseignements qu'ils n'ont pas pu trouver, les employeurs qui ont plusieurs emplacements sont moins susceptibles que les autres de préciser ce qu'ils recherchaient, quoique ce résultat soit fondé sur un petit nombre de réponses.

Lorsqu'ils prennent des décisions touchant la formation et le perfectionnement professionnel de leurs employés, les employeurs sont le plus susceptibles de rechercher des ressources de l'extérieur en vue de trouver les genres de formation disponible (40 p. 100) et de se renseigner sur la façon d'obtenir de la

formation (27 p. 100). Environ deux sur dix utilisent de l'IMT touchant les processus de formation et de perfectionnement professionnel, les titres de compétence ou les normes professionnelles, l'analyse des besoins de formation ou la sélection d'un fournisseur de formation. Dans de plus faibles proportions, ils ont recours à des ressources externes pour savoir comment procurer de la formation, trouver des outils afin d'aider les employés à prendre des décisions au sujet de leur carrière, évaluer les investissements dans la formation, trouver du financement pour de la formation ou effectuer des comparaisons avec des entreprises semblables.

Ceux du secteur des services sont plus susceptibles que les autres d'avoir utilisé des renseignements, outils ou services de l'extérieur touchant la prestation de la formation, les outils pour aider les employés et les processus de perfectionnement professionnel; les employeurs du secteur du commerce de détail sont moins susceptibles que les autres d'avoir utilisé des ressources de l'extérieur en vue de prendre des décisions concernant la prestation de la formation ou la sélection d'un agent de formation. Les employeurs du secteur de la fabrication sont moins susceptibles que ceux des autres secteurs d'avoir utilisé des ressources de l'extérieur pour analyser leurs besoins de formation.

Les organisations les plus grandes sont moins susceptibles d'avoir utilisé des ressources de l'extérieur touchant les processus de perfectionnement professionnel et la sélection d'un agent de formation.

Types de renseignements utilisés – Form. et perf. prof.

«Quels types de renseignements, d'outils ou de services, en dehors de ce qui s'offre à l'interne, avez-vous UTILISÉS pour prendre des décisions liées à la formation et au perfectionnement professionnel des employés?»



Les Associés de recherche EKOS

n=392

Sondage sur les besoins d'information des employeurs (printemps/été 2006)

- Les employeurs de l'Alberta sont moins susceptibles que les autres d'avoir utilisé des ressources de l'extérieur touchant le financement de la formation, les titres de compétence exigés ou les normes professionnelles ou, encore, les processus de perfectionnement professionnel; ils sont aussi plus portés à dire qu'ils n'ont pas cherché ni utilisé de ressources de ce genre. Les employeurs du Québec sont moins susceptibles que les autres d'avoir utilisé de l'IMT concernant la façon d'obtenir de la formation, les titres de compétence exigés ou les normes professionnelles ou, encore, la façon d'offrir de la formation, mais ils sont plus susceptibles d'avoir cherché de l'aide pour le financement de la formation ou l'analyse de leurs besoins de formation. Les employeurs du Canada atlantique ont davantage tendance à avoir utilisé de l'IMT pour apprendre comment obtenir de la formation et se renseigner sur les titres de compétence exigés ou les normes professionnelles.
- Les organisations syndiquées sont plus susceptibles que les autres d'avoir utilisé de l'information touchant l'analyse des besoins de formation.
- Les employeurs du secteur privé sont moins susceptibles que les ONG d'avoir utilisé des ressources de l'extérieur en ce qui concerne les genres de formation offerte ou l'analyse des besoins de formation.
- Naturellement, le mode de formation le plus « courant » pour une organisation est celui qui inspire leur besoin d'IMT en matière de formation. Ainsi, les organisations qui ont recours au mentorat non structuré pour former leurs employés sont moins susceptibles que les autres d'avoir consulté de l'information sur le financement de la formation. Elles sont aussi moins susceptibles de rechercher des outils pour aider les employés et de vouloir se renseigner sur les processus de perfectionnement professionnel. Les employeurs qui retiennent les services d'un formateur venu sur place utilisent le plus souvent de l'information touchant la façon d'obtenir de la formation, les titres de compétence ou les normes professionnelles, la façon d'offrir de la formation, les processus de perfectionnement professionnel et la sélection des agents de formation. Les employeurs qui envoient leurs employés suivre des cours privés sont plus portés à avoir utilisé de l'information sur les titres de compétence ou les normes professionnelles ou, encore, l'analyse des besoins de formation. Les employeurs qui ont recours au mentorat structuré utilisent plus souvent de l'information qui leur permet de faire des comparaisons avec d'autres compagnies (de même nature).
- Les raisons de faire de la formation constituent un autre indicateur principal des sortes d'IMT utilisée. Ceux dont la première raison de faire de la formation est d'assurer le perfectionnement de leurs employés sont moins susceptibles que les autres d'avoir employé plusieurs sortes d'information disponible (p. ex., genre de formation offerte, comment obtenir de la formation, financement de la formation, outils pour aider les employés). Les employeurs qui donnent comme première raison d'offrir de la formation celle de promouvoir les compétences essentielles sont plus susceptibles que les autres d'avoir utilisé plusieurs sortes d'information. Les employeurs qui procurent de la formation principalement pour satisfaire aux exigences de l'accréditation et de la reconnaissance professionnelle sont plus susceptibles

que les autres d'avoir utilisé de l'information sur les genres de formation disponible. Ceux qui font de la formation surtout afin de se maintenir au niveau des autres entreprises sont plus portés que les autres à avoir utilisé des renseignements sur de l'aide touchant le financement de la formation.

- Les employeurs qui affirment que de 51 à 75 p. 100 de leur formation s'effectue sur les lieux du travail sont plus susceptibles que les autres d'avoir utilisé de l'information en vue d'obtenir du financement pour la formation, de se renseigner sur le genre de formation offerte et d'obtenir des outils pour aider les employés. Les employeurs qui déclarent que la formation officielle constitue plus de 75 p. 100 de la formation offerte chez eux sont plus portés à avoir utilisé de l'information en vue de choisir un agent de formation .

4.3 SOURCES DE L'IMT TOUCHANT LA FORMATION

À la question de savoir où ils ont trouvé l'information qu'ils recherchaient, la plupart des employeurs affirment que c'est soit par l'intermédiaire d'une association commerciale ou professionnelle ou dans un site Web. Ils sont 23 p. 100 à avoir trouvé l'information qu'ils recherchaient par l'intermédiaire d'une association professionnelle ou d'un syndicat, et 15 p. 100 donnent comme source d'information un conseil sectoriel ou une association industrielle¹¹. Les sites Internet et publications du gouvernement fédéral ou d'un gouvernement provincial ont été utilisés, respectivement, par 14 p. 100 des répondants. Ils sont environ un employeur sur dix à avoir trouvé l'information recherchée par l'intermédiaire d'une association locale de gens d'affaires, de collègues, d'un fournisseur d'équipement ou d'un établissement d'enseignement. Les sources d'information les moins souvent citées sont les sources en ligne non précisées, les publications imprimées en général, les cabinets d'experts-conseil ou les sites Internet privés.

Les employeurs du secteur de la fabrication sont plus susceptibles que ceux des autres secteurs de dire qu'ils ont trouvé l'information qu'ils recherchaient par l'intermédiaire des sites Web ou des publications d'un gouvernement provincial, d'un fournisseur de matériel ou d'un site Internet privé, mais ils sont moins susceptibles de mentionner comme source les associations professionnelles ou les syndicats.

Les plus grandes organisations sont plus susceptibles de dire qu'elles ont trouvé l'information qu'elles recherchaient par l'intermédiaire d'un cabinet privé d'experts-conseil. Celles qui ont plusieurs emplacements tendent davantage que les autres à dire qu'elles ont trouvé leurs renseignements par l'intermédiaire de sources en ligne non précisées ou par l'intermédiaire de fournisseurs d'équipement.

¹¹ Étant donné que les conseils sectoriels et les associations industrielles ont été cités comme une seule source, celle-ci concerne les conseils et associations de tous les secteurs ou industries.

Sources de renseignements – Form. et perf. prof.

«Où avez-vous trouvé les renseignements dont vous aviez besoin?»



Les Associés de
recherche EKOS

n=392

Sondage sur les besoins d'information des
employeurs (printemps/été 2006)

- Les employeurs de l'Ontario sont moins susceptibles de dire qu'ils ont trouvé l'information qu'ils recherchaient dans des sites Web ou des publications du gouvernement fédéral (mais ne se signalent pas comme étant plus portés à en trouver auprès de toute autre source particulière). Les employeurs de l'Atlantique sont plus susceptibles que les autres de donner les établissements d'enseignement comme leur principale source d'information, mais ils sont moins susceptibles d'avoir eu recours à des fournisseurs d'équipement.
- Les organisations syndiquées sont plus susceptibles que les autres d'affirmer qu'elles ont trouvé l'information voulue par l'intermédiaire des conseils sectoriels ou des associations industrielles ou, encore, dans des publications imprimées, en général, mais elles sont moins susceptibles de l'avoir trouvée dans des sites Web ou des publications du gouvernement fédéral.
- Les employeurs du secteur privé ont davantage tendance que les ONG à dire qu'ils ont trouvé l'information dont ils avaient besoin dans des sites Web ou des publications du gouvernement fédéral.
- Les organisations mieux établies (qui fonctionnent au Canada depuis plus de 20 ans) sont plus portées que les autres à mentionner les conseils sectoriels ou associations industrielles ou les fournisseurs de matériel comme sources d'information.
- Les employeurs engagés dans les trois activités cibles sont plus susceptibles que les autres de dire qu'ils ont utilisé les publications ou sites Internet du gouvernement fédéral.

- Les organisations en voie d'expansion sont plus susceptibles que les autres de mentionner les associations locales de gens d'affaires comme leur source d'information en matière de formation et de perfectionnement professionnel.
- Les sources d'information diffèrent aussi selon la méthode de formation « normale » d'une organisation. Les employeurs qui retiennent les services d'un formateur venu sur place s'adressent plus souvent à des conseils sectoriels ou des associations industrielles. Ceux qui envoient leurs employés suivre des cours privés s'adressent plus souvent que les autres à des fournisseurs d'équipement. Les employeurs qui font du jumelage comme moyen de formation (de façon non structurée et comme source interne de formation et de perfectionnement professionnel) sont généralement moins susceptibles que les autres d'avoir cherché de l'aide à l'extérieur pour appuyer leurs décisions dans ce domaine, tandis que ceux qui n'utilisent pas de ressources externes et qui ont fait de la formation en ligne sont plus susceptibles d'avoir cherché des renseignements, outils ou services dans ce domaine.
- Les employeurs qui donnent comme source d'information en matière de formation et de perfectionnement professionnel un site Internet ou une publication d'un gouvernement provincial sont plus portés que les autres à avoir utilisé des ressources de l'extérieur touchant les titres de compétence ou les normes professionnelles. Ceux dont la source d'information est une association professionnelle ou un syndicat sont plus susceptibles d'avoir utilisé des ressources touchant la prestation de la formation de même que le choix d'un agent de formation.
- Les employeurs qui ont trouvé l'information dont ils avaient besoin par l'intermédiaire d'un fournisseur d'équipement sont plus susceptibles d'avoir recouru à une analyse de leurs besoins de formation, tandis que ceux qui disent s'être adressés à un conseil sectoriel ou une association industrielle sont plus portés à avoir utilisé de l'IMT en vue de choisir un formateur.
- Les employeurs qui disent fournir en milieu de travail une petite proportion de leur formation (moins de 25 p. 100) sont moins susceptibles d'avoir consulté des collègues pour de l'information, tandis que ceux qui fournissent sur place plus des trois quarts de leur formation sont plus susceptibles d'avoir consulté des collègues. Ceux qui assurent en milieu de travail entre 26 et 50 p. 100 de toute la formation qu'ils fournissent sont plus portés que les autres à mentionner comme sources d'IMT les associations locales de gens d'affaires ou les établissements d'enseignement. Enfin, les employeurs dont la proportion de formation donnée sur place varie entre 51 et 75 p. 100 sont plus portés à avoir utilisé comme sources d'information des sites Internet ou des publications du gouvernement fédéral.
- Les employeurs qui n'offrent pas beaucoup de formation structurée (moins de 25 p. 100) sont moins susceptibles de s'être renseignés par l'intermédiaire de sources provinciales ou d'établissements d'enseignement, et plus susceptibles d'avoir consulté des versions imprimées. Ceux qui déclarent une proportion légèrement plus élevée de formation structurée (entre 26 et 50 p. 100) sont plus portés à citer des publications et sites Internet provinciaux ou des associations locales de gens d'affaires comme sources d'IMT.

4.4 PORTÉE DE L'IMT

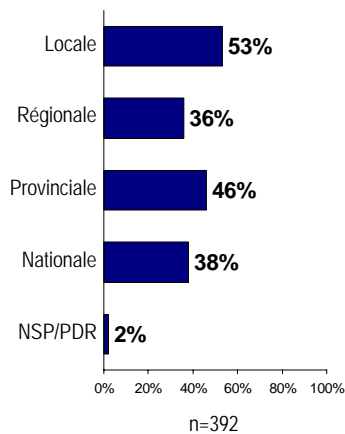
Comme pour les employeurs qui se servent de l'IMT à des fins d'embauche et de recrutement ainsi que de maintien en poste, un peu plus de la moitié (53 p. 100) des employeurs utilisent normalement de l'information de portée locale lorsqu'il s'agit de formation et de perfectionnement professionnel. Ils sont 46 p. 100 à se servir de renseignements de portée provinciale alors que 38 p. 100 se servent de renseignements de portée nationale et que 36 p. 100 se servent de renseignements de nature régionale. L'importance des renseignements d'intérêt local se trouve renforcée du fait que la moitié des employeurs affirment qu'il est très important pour leur organisation d'avoir en matière de formation et de perfectionnement professionnel des employés une information qui soit particulière à leur collectivité, bien que près de quatre sur dix trouvent la chose plutôt importante. Pour moins d'un employeur sur dix, la chose est sans importance.

Les employeurs qui utilisent des sources régionales, provinciales ou nationales ont un peu plus tendance à utiliser aussi d'autres sources (locales ou nationales). Par exemple, seulement 35 p. 100 des employeurs qui utilisent des sources d'intérêt local utilisent aussi des sources nationales alors que 66 p. 100 de ceux qui utilisent des sources régionales utilisent aussi des sources d'intérêt local (et que 50 p. 100 de ceux qui utilisent des sources régionales utilisent aussi des sources nationales). Il y a donc une tendance générale à compter aussi sur des sources d'information de portée un peu plus restreinte, quelle que soit la portée de la source que les organisations utilisent le plus.

Les organisations ayant plusieurs emplacements sont plus susceptibles que celles qui n'en ont qu'un seul de dire qu'elles utilisent normalement des sources d'information de portée nationale. En outre, ces employeurs (ayant plusieurs emplacements) sont moins susceptibles d'accorder beaucoup d'importance à la disponibilité de renseignements d'intérêt local.

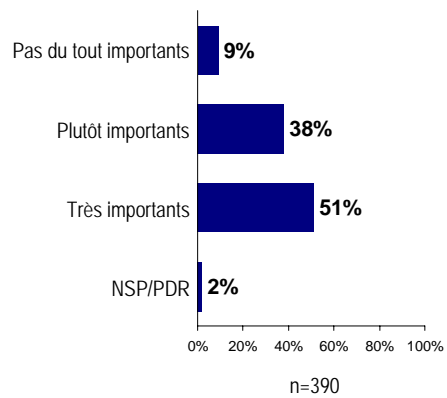
Étendue des renseignements utilisés – Form. et perf. prof.

«Est-ce que votre emplacement utilise habituellement des renseignements de portée locale, régionale, provinciale ou nationale?»



Les Associés de recherche EKOS

«Dans votre organisation, quelle importance revêt la disponibilité de renseignements sur la formation et le perfectionnement professionnel qui sont propres à votre collectivité?»



Sondage sur les besoins d'information des employeurs (printemps/été 2006)

- Les employeurs du Québec sont moins susceptibles d'utiliser une information de portée nationale.
- Les organisations syndiquées sont plus portées que les autres à dire qu'elles utilisent normalement des renseignements de portée provinciale.
- Les ONG tendent davantage que les employeurs du secteur privé à utiliser des renseignements de nature régionale.
- Les plus anciennes organisations sont plus portées que les nouvelles, établies depuis moins longtemps, à utiliser normalement des renseignements de nature provinciale.
- Les employeurs qui ont fait de la formation pour satisfaire aux exigences d'accréditation ou de reconnaissance professionnelle sont plus susceptibles d'avoir utilisé des sources d'information provinciales (ce qui n'est pas étonnant puisque de nombreux programmes de reconnaissance professionnelle ou d'accréditation sont de nature provinciale).
- Les employeurs qui qualifient leurs processus de planification de non structurés et de continus sont plus portés à dire qu'ils ont utilisé des sources d'information provinciales, tandis que ceux qui ont des processus de planification structurés et à intervalles réguliers sont plus enclins à avoir recours à des sources nationales.
- Les employeurs de l'Ontario sont moins susceptibles que ceux des autres régions à penser qu'il est important pour leur organisation d'avoir en matière de formation et de perfectionnement professionnel de l'IMT qui soit propre à leur collectivité, ce qui est vrai également des organisations établies au Canada depuis plus de 20 ans.

- Les employeurs qui trouvent que leurs besoins d'IMT sont à la hausse sont plus portés à attribuer beaucoup d'importance à la disponibilité de renseignements d'intérêt local touchant la formation et le perfectionnement que ne le sont les employeurs dont les besoins d'information demeurent stables.
- Les employeurs incapables de trouver toute l'information qu'ils cherchaient sont plus portés à attribuer beaucoup d'importance à la disponibilité de renseignements d'intérêt local.
- Les employeurs qui offrent surtout de la formation structurée sont plus portés que les autres à attribuer beaucoup d'importance à la disponibilité de renseignements d'intérêt local.

Tableau 4.2 : Portée de l'IMT utilisée pour la formation, par variables de l'employeur

| Variable | Portée de l'information utilisée | | | |
|---|----------------------------------|----------------|------------------|----------------|
| | Locale % | Régionale % | Provinciale % | Nationale % |
| Ensemble | 53 | 36 | 46 | 38 |
| Portée de l'information utilisée | | | | |
| Locale | 100 | 44 | 49 | 35 |
| Régionale | 66 | 100 | 65 | 50 |
| Provinciale | 57 | 51 | 100 | 46 |
| Nationale | 50 | 49 | 57 | 100 |
| Années d'existence | | | | |
| 1-10 | 47 | 27 | 35 | 41 |
| 11-20 | 53 | 45 | 40 | 30 |
| 20+ | 58 | 41 | 54 | 40 |
| Nombre d'emplacements | | | | |
| Plus d'un | 50 | 36 | 50 | 48 |
| Un | 55 | 36 | 45 | 33 |
| Employés syndiqués | | | | |
| Oui | 61 | 37 | 61 | 37 |
| Non | 52 | 36 | 43 | 38 |

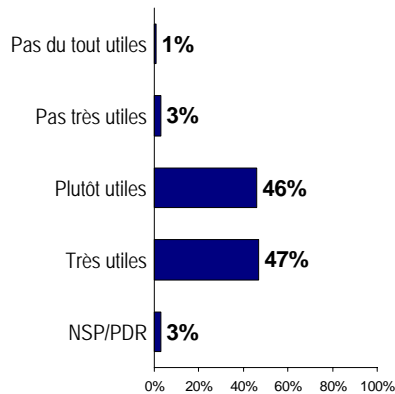
4.5 UTILITÉ DE L'IMT ET SUGGESTIONS EN VUE DE L'AMÉLIORER

Presque tous les petits et moyens employeurs ont trouvé que l'IMT sur la formation qu'ils ont utilisée était plutôt ou très utile (près de la moitié l'ayant trouvée très utile). En fait, ceux qui utilisent de l'IMT touchant la formation sont plus nombreux à la trouver utile que ceux qui utilisent de l'IMT touchant le recrutement (rappelons que 32 p. 100 de l'information utilisée pour la prise de décisions en matière de recrutement a été jugée très utile).

Les employeurs qui ne sont pas entièrement satisfaits de l'information utilisée pour la prise de décisions en matière de formation et de perfectionnement disent le plus souvent avoir besoin de renseignements plus précis (41 p. 100) ou plus détaillés (31 p. 100) (ce qui donne une réponse encore plus concentrée qu'à la question portant sur les raisons de l'utilité limitée de l'IMT en vue du recrutement).

Utilité des renseignements – Form. et perf. prof.

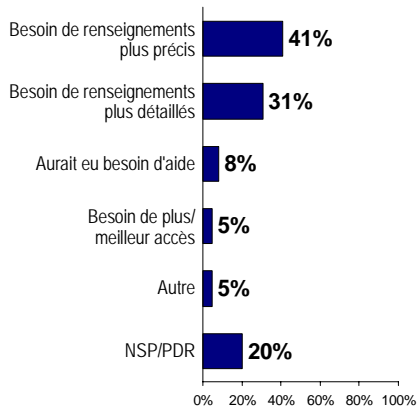
«Dans l'ensemble, dans quelle mesure les renseignements, outils ou services que vous avez UTILISÉS pour appuyer les décisions liées à la formation et au perfectionnement professionnel dans votre organisation étaient-ils utiles?»



Les Associés de recherche EKOS

n=391

«Pourquoi les renseignements, outils ou services que vous avez utilisés n'étaient-ils pas tout à fait utiles?»



n=199

Sondage sur les besoins d'information des employeurs (printemps/été 2006)

- Les employeurs dont les besoins d'IMT augmentent sont plus susceptibles d'estimer que l'information qu'ils ont utilisée n'a été que moyennement utile, tandis que ceux dont les besoins sont inchangés sont plus portés à qualifier de très utile l'information utilisée.
- Naturellement, les employeurs qui ont pu trouver toute l'information qu'ils cherchaient sont plus portés à estimer très utile l'information qu'ils ont utilisée, tandis que ceux qui n'ont pas obtenu toute l'information voulue sont moins satisfaits.
- Les employeurs qui qualifient de plutôt utile seulement l'information qu'ils ont utilisée sont plus portés (que ceux qui la qualifient de très utile) à penser que l'information pourrait être améliorée en la rendant plus facile d'accès et en offrant des renseignements plus précis de même que des renseignements plus détaillés.
- Les employeurs qui ont obtenu de l'aide de l'extérieur de leur organisation touchant l'IMT relative à la formation et au perfectionnement sont plus portés à penser que l'information qu'ils ont utilisée à été très utile à la prise de leurs décisions.
- Les employeurs qui ont effectué toute leur formation à l'externe sont plus portés à trouver que l'information utilisée leur a été très utile, tandis que ceux qui effectuent entre 51 et 75 p. 100 de leur formation sur place tendent à la trouver plutôt utile seulement.

- Les employeurs dont les employés ne sont pas syndiqués sont plus portés à dire qu'ils ont besoin de renseignements plus précis ou plus détaillés (alors que les organisations syndiquées sont moins susceptibles de savoir comment l'information pourrait être améliorée).

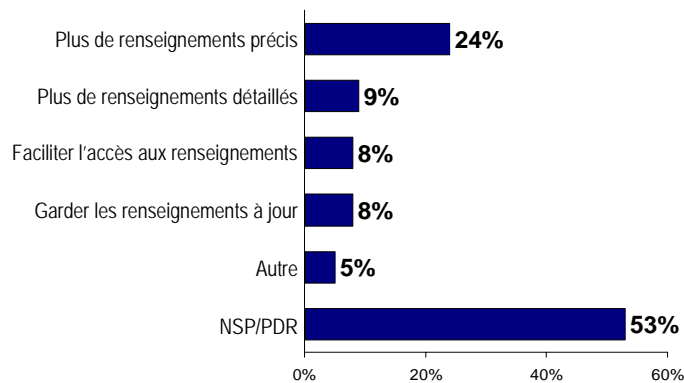
Tableau 4.3 : Utilité de l'IMT utilisée pour la formation, par variables de l'employeur

| | Dans l'ensemble, dans quelle mesure les renseignements, outils ou service que vous avez utilisés pour aider votre organisation à prendre ses décisions en matière de formation étaient-ils utiles? | |
|---|--|------------------|
| | Pas du tout utiles % | Très utiles % |
| Ensemble | 1 | 47 |
| Employés syndiqués | | |
| Oui | 2 | 52 |
| Non | 1 | 46 |
| Besoins d'IMT | | |
| À la hausse | 0 | 40 |
| Inchangés | 0 | 53 |
| Capable, oui ou non, de trouver toute l'IMT recherchée | | |
| Oui | 0 | 49 |
| Non | 7 | 39 |
| Aide obtenue de l'extérieur de l'organisation touchant l'IMT | | |
| Oui | 2 | 55 |
| Non | 1 | 43 |
| Proportion de la formation donnée sur place | | |
| 0-25% | 1 | 55 |
| 26-50% | 0 | 49 |
| 51-75% | 0 | 32 |
| 76-100% | 1 | 42 |

Invités à proposer des moyens d'améliorer l'information disponible en vue des décisions à prendre en matière de formation et de perfectionnement professionnel, les petits et moyens employeurs suggèrent le plus souvent de donner une information plus précise (24 p. 100), ce qui valide leur réponse donnée précédemment au sujet des raisons de l'utilité limitée de l'information. Moins d'un employeur sur dix suggère de fournir des renseignements plus détaillés, de faciliter l'accès à l'information ou d'offrir une information à jour.

Zones à améliorer – Form. et perf. prof.

«Comment pourrait-on améliorer les renseignements, services ou outils que vous avez utilisés?»



n=390

Sondage sur les besoins d'information des employeurs (printemps/été 2006)

- En ce qui concerne les points faibles de l'information, les employeurs dont les employés ne sont pas syndiqués sont plus portés à souhaiter qu'elle soit plus précise, tandis que ceux dont les employés sont syndiqués sont moins susceptibles de proposer des améliorations.
- Les employeurs dont le besoin d'IMT est à la hausse sont plus susceptibles de proposer comme amélioration une information plus détaillée, tandis que ceux dont le besoin demeure inchangé sont plus portés à ne pas répondre à cette question.
- Les employeurs qui n'ont pas pu trouver toute l'information qu'ils voulaient sont plus portés à suggérer comme amélioration des renseignements plus précis, tandis que ceux qui ont obtenu l'information souhaitée sont moins susceptibles de faire quelque suggestion que ce soit.
- Les employeurs dont les activités sont en expansion sont beaucoup plus susceptibles que ceux dont l'entreprise est stable de vouloir des renseignements à jour ou des renseignements plus précis.

- Les employeurs qui effectuent sur place plus de la moitié de leur formation sont plus susceptibles d'avoir des améliorations à proposer, qu'il s'agisse de faciliter l'accès à l'information ou d'offrir des renseignements plus précis ou plus détaillés.
- Les employeurs qui ont obtenu de l'aide de l'extérieur de leur organisation à propos de l'IMT touchant la formation sont plus portés à proposer comme amélioration d'offrir des renseignements à jour, tandis que ceux qui n'ont pas obtenu d'aide sont moins susceptibles de proposer une amélioration quelconque.
- Les employeurs qui ont trouvé de l'information dans un site Web provincial ou auprès des conseils sectoriels ou associations industrielles sont plus portés que les autres à vouloir un accès plus facile à l'information, tandis que ceux qui ont obtenu de l'information auprès d'une association professionnelle ou d'un syndicat sont plus susceptibles de souhaiter des renseignements à jour.

Tableau 4.4 : Suggestions pour améliorer l'IMT touchant la formation, par variables de l'employeur

| | Comment pourrait-on améliorer les renseignements, outils ou services? | | | |
|---|---|---|-------------------------------------|--|
| | Garder les renseignements à jour % | Faciliter l'accès aux renseignements % | Des renseignements plus précis % | Des renseignements plus détaillés % |
| Ensemble | 8 | 8 | 24 | 9 |
| Employés syndiqués | | | | |
| Oui | 9 | 2 | 8 | 4 |
| Non | 7 | 9 | 27 | 10 |
| Cycle économique | | | | |
| Stable | 4 | 9 | 17 | 6 |
| En expansion | 12 | 8 | 32 | 10 |
| Besoins d'IMT | | | | |
| À la hausse | 10 | 10 | 28 | 18 |
| Inchangés | 5 | 7 | 19 | 4 |
| Proportion de la formation donnée sur place | | | | |
| 0-25% | 10 | 10 | 16 | 7 |
| 26%-50% | 10 | 3 | 13 | 11 |
| 51% - 75% | 1 | 21 | 23 | 20 |
| 76%-100% | 8 | 2 | 31 | 8 |
| Capable, oui ou non, de trouver toute l'IMT recherchée | | | | |
| Oui | 13 | 14 | 44 | 13 |
| Non | 7 | 8 | 21 | 8 |
| Aide obtenue de l'extérieur de l'organisation touchant l'IMT | | | | |
| Oui | 14 | 11 | 26 | 7 |
| Non | 5 | 7 | 23 | 10 |

4.6 AIDE TOUCHANT L'IMT

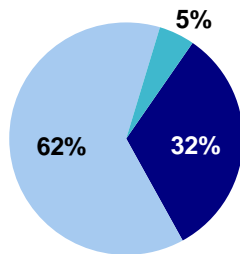
Près du tiers des PME (32 p. 100) ont obtenu de l'aide de l'extérieur de leur organisation pour trouver de l'IMT à des fins de formation, y accéder ou l'interpréter. Cette proportion est plus élevée que celle des PME qui ont cherché de l'aide pour de l'IMT à des fins de recrutement (26 p. 100 ont obtenu une aide extérieure pour de l'information relative au recrutement).

Les employeurs qui ont obtenu de l'aide pour de l'IMT relative à la formation l'ont obtenue le plus souvent d'une association locale de gens d'affaires (45 p. 100) bien qu'entre le quart et le cinquième des employeurs en aient aussi trouvé auprès d'un collègue dans une autre entreprise (24 p. 100) ou dans un bureau ou un site Internet du gouvernement (21 p. 100). Il est beaucoup plus rare que les employeurs aient obtenu de l'aide d'un conseiller en ressources humaines ou d'un collègue ou une université du milieu.

Les employeurs du secteur de la fabrication sont les moins susceptibles d'avoir obtenu de l'aide de l'extérieur pour trouver de l'information, y accéder ou l'interpréter en vue de prendre des décisions en matière de formation (bien qu'ils soient les plus susceptibles d'en avoir obtenu à des fins de recrutement).

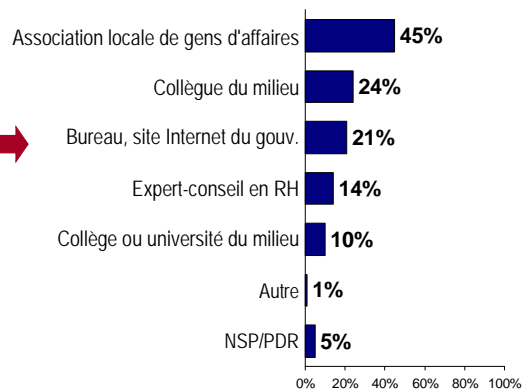
Aide touchant les renseignements – Form. et perf. prof.

«Est-ce que quelqu'un en dehors de votre organisation vous a aidé à les trouver, à y accéder, à les utiliser ou à les interpréter?»



■ Oui
 ■ Non
 ■ NSP/PDR
 n=390

«Quelle ressource en dehors de votre organisation vous a aidé à trouver, à interpréter ou à appliquer les renseignements?»



n=126

Sondage sur les besoins d'information des employeurs (printemps/été 2006)

- Les employeurs dont les employés ne sont pas syndiqués sont plus susceptibles que ceux dont les employés sont syndiqués d'avoir obtenu de l'aide extérieure pour de l'information touchant la formation et le perfectionnement.
- Les employeurs qui offrent dans des proportions moyennes aussi bien de la formation sur place que de la formation structurée (soit entre 26 et 75 p. 100 de toute la formation) sont plus susceptibles que les autres d'avoir utilisé des ressources de l'extérieur.
- Il n'y a pas d'autres variations pouvant faire ressortir des différences entre les employeurs, selon qu'ils ont ou n'ont pas obtenu de l'aide touchant de l'information à des fins de formation et de perfectionnement.

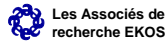
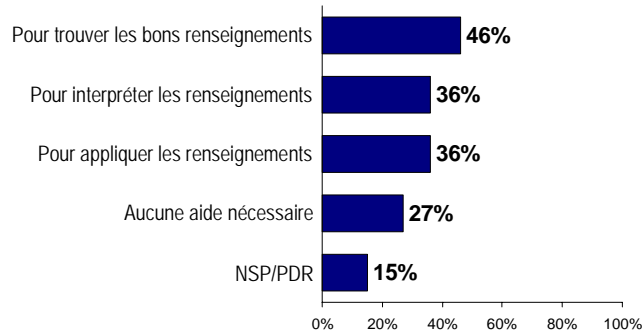
Bon nombre de PME aimeraient obtenir de l'aide pour trouver ou interpréter des renseignements en vue des décisions qu'elles doivent prendre en matière de formation et de perfectionnement. En particulier, près de la moitié des employeurs pensent qu'ils auraient aimé recevoir de l'aide pour repérer les bons renseignements (46 p. 100) et le tiers, de l'aide pour appliquer les renseignements à leur situation particulière (36 p. 100) ou les interpréter (36 p. 100). Plus du quart estiment ne pas avoir besoin d'aide (27 p. 100). Comme le laissent entendre l'ensemble des résultats, l'aide en vue de trouver de l'information est la plus en demande et beaucoup d'employeurs ne veulent que cette forme d'aide. Lorsqu'une demande d'aide comporte deux éléments, il est probable qu'il s'agisse de trouver et d'interpréter de l'information (l'aide pour mettre en application l'information ne concerne normalement que ceux qui demandent les trois formes d'aide).

Les employeurs du secteur des services sont plus portés que les autres à dire qu'ils auraient aimé recevoir de l'aide afin de trouver de l'information, de l'interpréter et de la mettre en application.

Il n'y a pas de différence entre les employeurs selon qu'ils ont ou n'ont pas reçu d'aide de l'extérieur en ce qui concerne leur impression des bienfaits d'une aide extérieure afin de trouver, d'interpréter et de mettre en application de l'IMT sur la formation.

Genre d'aide requise – Form. et perf. prof.

«Lorsque vous cherchez ou utilisez les renseignements, auriez-vous aimé recevoir de l'aide...?»



Les Associés de
recherche EKOS

n=390

Sondage sur les besoins d'information des
employeurs (printemps/été 2006)

- Les employeurs de l'Alberta sont beaucoup plus susceptibles que ceux des autres régions d'affirmer qu'ils auraient aimé recevoir de l'aide pour trouver et mettre en application des renseignements, tandis que ceux du Québec en sont les moins susceptibles, peut-être à cause de leur économie qui est différente.
- Les employeurs qui s'occupent des trois activités cibles sont moins susceptibles (que ceux qui ne s'occupent que d'une seule) d'indiquer qu'ils n'ont pas eu besoin d'aide (ce qui pourrait refléter de plus grands besoins en IMT chez certains employeurs ou des besoins plus compliqués du fait qu'ils réclament de l'IMT plus détaillée et plus précise).
- Les employeurs qui recrutent parce que leur entreprise est en expansion sont plus portés que ceux qui recrutent pour d'autres raisons de dire qu'ils auraient aimé recevoir de l'aide pour trouver, interpréter et mettre en application de l'IMT à des fins de formation.
- Les employeurs dont le besoin d'IMT est à la hausse sont plus portés aussi à penser qu'ils auraient aimé avoir de l'aide pour trouver et mettre en application des renseignements, tandis que ceux dont le besoin d'IMT n'a pas changé sont plus enclins à penser qu'ils n'auraient pas intérêt à recevoir de l'aide.
- Naturellement, les employeurs qui n'ont pas pu trouver toute l'information qu'ils recherchaient en vue de leurs décisions touchant la formation ont plus tendance à croire qu'ils auraient aimé recevoir de l'aide afin de trouver de l'information, tandis que ceux qui ont obtenu l'information dont ils avaient besoin sont plus susceptibles de penser qu'ils n'ont pas besoin d'aide.
- Les employeurs qui utilisent des renseignements d'intérêt local pour leurs décisions de formation sont plus portés à affirmer qu'ils auraient aimé recevoir de l'aide pour trouver,

interpréter et mettre en application des renseignements (par opposition au recrutement, où les employeurs qui ont utilisé des sources d'intérêt local étaient moins susceptibles de penser qu'ils auraient aimé recevoir de l'aide).

- Il n'est pas étonnant de constater que les employeurs qui voient le besoin de faciliter l'accès à de l'IMT en matière de formation (en tant que suggestion d'amélioration) sont les plus susceptibles de dire qu'ils auraient besoin d'aide pour trouver, interpréter et mettre en application des renseignements.

Tableau 4.5 : Genre d'aide à la formation que l'IMT pourrait apporter, par variables des employeurs

| | Lorsque vous cherchez ou utilisez les renseignements, auriez-vous aimé recevoir de l'aide pour... | | | |
|---|---|-------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|
| | Trouver les bons renseignements % | Interpréter les renseignements % | Appliquer les renseignements % | Aucune aide nécessaire % |
| Ensemble | 46 | 36 | 36 | 27 |
| Nombre d'activités cibles | | | | |
| 1 | 40 | 32 | 29 | 40 |
| 2 | 44 | 36 | 36 | 35 |
| 3 | 47 | 37 | 37 | 23 |
| Besoins d'IMT | | | | |
| À la hausse | 56 | 39 | 43 | 22 |
| Inchangés | 39 | 35 | 34 | 32 |
| Capable, oui ou non, de trouver toute l'IMT recherchée | | | | |
| Oui | 63 | 46 | 43 | 14 |
| Non | 43 | 36 | 34 | 30 |
| Genre d'information utilisée | | | | |
| Locale | 55 | 47 | 43 | 26 |
| Régionale | 44 | 33 | 27 | 31 |
| Provinciale | 40 | 30 | 32 | 33 |
| Nationale | 42 | 27 | 36 | 30 |

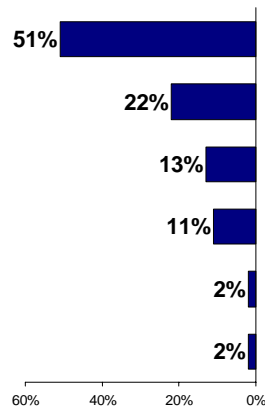
4.7 FORMAT DE L'IMT

Comme pour l'information relative au recrutement, les employeurs obtiennent le plus souvent leur information en vue de prendre des décisions en matière de formation et de perfectionnement professionnel dans Internet (51 p. 100 le font). Deux employeurs sur dix obtiennent leur information en version imprimée (22 p. 100), tandis que 13 p. 100 comptent sur de l'information obtenue au téléphone et 11 p. 100, sur de l'information obtenue en personne. La façon préférée d'obtenir de l'information est intimement liée à la façon dont les employeurs obtiennent en fait leur information. Plus de la moitié préfèrent l'obtenir en ligne (55 p. 100) tandis que deux sur dix préfèrent l'avoir en version imprimée.

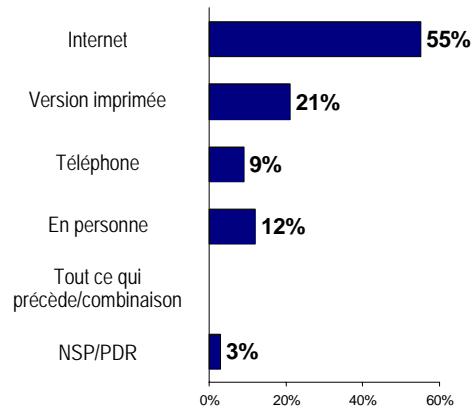
Les employeurs du secteur du commerce de détail sont plus portés que ceux des autres secteurs à se servir du téléphone pour trouver de l'information, et c'est le moyen qu'ils indiquent comme leur préféré.

Format des renseignements – Form. et perf. prof.

«Par quel moyen obtenez-vous habituellement les renseignements?»



«Par quel moyen préféreriez-vous obtenir les renseignements?»



Les Associés de recherche EKOS

n=390

Sondage sur les besoins d'information des employeurs (printemps/été 2006)

- Les employeurs du Québec sont moins susceptibles de dire qu'ils préfèrent obtenir de l'information en ligne et ils sont plus portés (que les employeurs des autres régions) à préférer obtenir de l'information au téléphone ou en personne.
- Les employeurs dont les employés sont syndiqués sont plus portés à indiquer une préférence pour de l'information obtenue en version imprimée, tandis que les employeurs dont les employés ne sont pas syndiqués préfèrent obtenir leur information en ligne.
- Les employeurs qui n'ont pas eu d'aide de l'extérieur de leur organisation sont plus susceptibles d'avoir obtenu de l'information dans Internet, tandis que ceux qui ont eu de l'aide sont plus susceptibles d'avoir obtenu de l'information au téléphone. De même, ceux qui ont obtenu de l'aide de l'extérieur de l'organisation indiquent une préférence pour obtenir de l'information au téléphone ou en personne, tandis que ceux qui n'ont pas obtenu d'aide indiquent une préférence pour Internet.
- Les employeurs qui s'occupent des trois activités cibles sont un peu plus susceptibles d'avoir obtenu de l'information en version imprimée ou en personne, tandis que ceux qui ne se sont engagés que dans une seule activité sont plus portés à avoir utilisé Internet pour obtenir de l'information.

- Les employeurs selon qui moins du quart de la formation qu'ils ont offerte dans la dernière année était de la formation structurée sont plus susceptibles d'avoir obtenu de l'information en version imprimée et moins susceptibles de s'être servis d'Internet (que ceux qui ont offert une proportion plus importante de formation structurée). Ils sont aussi moins susceptibles d'afficher une préférence pour Internet.
- Il n'y a rien d'étonnant à ce que les employeurs qui ont obtenu de l'information dans des publications ou des sites Internet fédéraux ou provinciaux soient plus portés à obtenir de l'information dans Internet, alors que les employeurs qui ont obtenu de l'information auprès d'associations professionnelles, d'entreprises privées et d'associations locales de gens d'affaires sont plus portés à obtenir de l'information en version imprimée.

Tableau 4.6 : Format de l'IMT obtenue en matière de formation, par variables de l'employeur

| | Par quels moyens obtenez-vous habituellement vos renseignements? | | | |
|--|--|-----------------------|----------------|------------------|
| | Internet % | Version imprimée % | Téléphone % | En personne % |
| Ensemble | 51 | 22 | 13 | 11 |
| Nombre d'activités cibles | | | | |
| 1 | 76 | 3 | 21 | 1 |
| 2 | 59 | 20 | 10 | 7 |
| 3 | 45 | 25 | 13 | 14 |
| Employés syndiqués | | | | |
| Oui | 34 | 32 | 19 | 13 |
| Non | 54 | 20 | 12 | 11 |
| Aide obtenue de l'extérieur de l'organisation | | | | |
| Oui | 47 | 16 | 22 | 12 |
| Non | 56 | 24 | 7 | 8 |
| Proportion de la formation qui est structurée | | | | |
| 0-25% | 38 | 38 | 14 | 6 |
| 26%-50% | 56 | 19 | 14 | 9 |
| 51% - 75% | 72 | 10 | 10 | 6 |
| 76%-100% | 51 | 20 | 11 | 15 |
| Format préféré | | | | |
| Internet | 78 | 13 | 5 | 2 |
| Version imprimée | 17 | 65 | 12 | 4 |
| Téléphone | 19 | 9 | 69 | 3 |
| En personne | 20 | 2 | 4 | 73 |

5. LE MAINTIEN EN POSTE DES EFFECTIFS

Le présent chapitre examine en détails l'utilisation de l'information sur le marché du travail en vue de soutenir les activités de maintien en poste dont les PME se sont occupées récemment.

Ainsi qu'on l'a vu au chapitre 2, l'enjeu que les PME canadiennes qualifient le plus souvent de crucial dans leur planification des ressources humaines est celui du maintien en poste des travailleurs. Cet enjeu est particulièrement crucial pour les organisations en expansion. De même, les employeurs sont souvent d'avis que le fait de trouver des travailleurs qualifiés et de retenir leurs services sera le plus gros défi que leur organisation devra relever au cours des cinq prochaines années, s'ils veulent être assurés d'avoir la main-d'œuvre dont ils auront besoin pour atteindre leurs objectifs opérationnels. La principale difficulté que les employeurs éprouvent pour ce qui est de maintenir en poste leurs employés a trait aux salaires et conditions de travail.

5.1 UTILISATION DE L'IMT POUR APPUYER LE MAINTIEN EN POSTE DES EFFECTIFS

Environ sept employeurs sur dix se sont engagés dans des décisions, des activités et des stratégies touchant des aspects des RH destinés à conserver leurs effectifs. De façon générale, les petites organisations sont moins actives que les plus grandes en matière de maintien en poste.

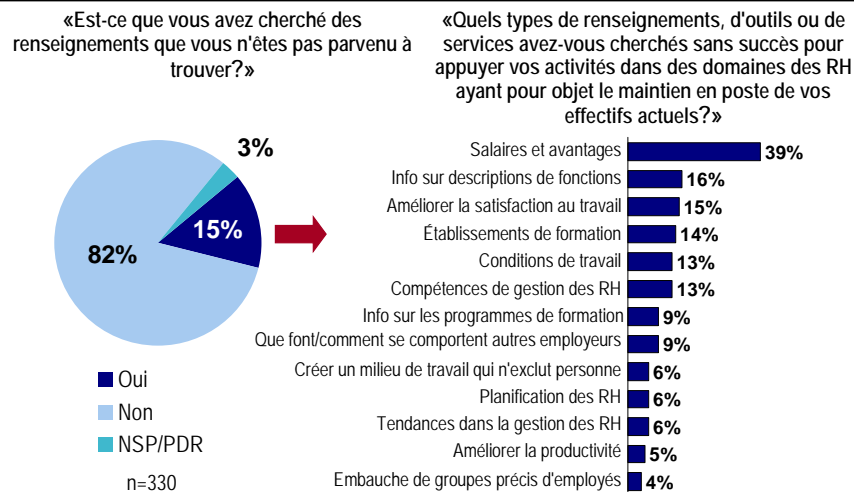
Comme pour l'embauche et le recrutement ainsi que la formation et le perfectionnement professionnel, les employeurs qui ont cherché de l'information touchant le maintien en poste de leurs employés actuels ont en grande partie réussi à trouver ce dont ils avaient besoin. Seulement 15 p. 100 affirment qu'ils ont cherché certains renseignements sans pouvoir les trouver. En tête de liste, il s'agissait de renseignements précis sur les salaires et avantages sociaux (39 p. 100). Dans de plus faibles proportions, les employeurs ont eu de la difficulté à trouver de l'information sur les descriptions de fonctions (16 p. 100), l'amélioration de la satisfaction au travail (15 p. 100), les établissements de formation (14 p. 100), les conditions de travail et les compétences en gestion des RH (13 p. 100, respectivement). Ils sont encore moins nombreux à avoir cherché de l'information touchant les programmes de formation, les mesures prises par les autres employeurs, les milieux de travail inclusifs, la planification des RH, les tendances en matière de gestion des RH, l'augmentation de la productivité, l'embauche de groupes précis d'employés, l'équilibre entre travail et vie personnelle ou la disponibilité de travailleurs.

Ainsi qu'il a été mentionné au chapitre 2, certaines organisations n'ont pas employé d'IMT parce qu'elles ont été incapables de trouver ce qu'elles cherchaient. À titre de comparaison, les utilisateurs

d'IMT sont beaucoup plus susceptibles d'avoir eu de la difficulté à trouver de l'information sur la planification des RH et l'amélioration de la satisfaction des employés. Dans des proportions beaucoup plus élevées, les non-utilisateurs déclarent avoir eu de la difficulté à trouver de l'information sur ce que font les autres employeurs (difficulté qui a beaucoup moins touché les utilisateurs).

Les employeurs du secteur du commerce de détail sont plus susceptibles que les autres d'affirmer qu'ils n'ont pas pu trouver certains renseignements qu'ils recherchaient pour appuyer le maintien en poste de leurs effectifs.

Renseignements non trouvés – Maintien du personnel



- Les employeurs du Canada atlantique sont moins susceptibles que ceux d'ailleurs au Canada de dire qu'il y a de l'information qu'ils n'ont pas pu trouver pour appuyer le maintien en poste des effectifs.
- Les employeurs dont les activités sont en plein essor sont moins susceptibles de dire qu'ils ont trouvé ce qu'ils cherchaient, quoiqu'il faille interpréter prudemment ce résultat en raison de la petite taille de l'échantillon.

On a vu au chapitre 2 (page 29) que 41 p. 100 des PME qui se sont occupées de maintien en poste ont aussi affirmé avoir utilisé de l'information sur le marché du travail pour appuyer leurs activités à cet égard. Parmi les employeurs qui ont eu recours à de l'IMT dans ce domaine, quatre sur dix ont utilisé des renseignements, outils ou services de l'extérieur touchant les salaires et avantages sociaux (44 p. 100) afin d'appuyer leurs efforts de maintien en poste. Environ le quart ont compté sur de l'information touchant les conditions de travail, la planification des RH ou l'amélioration de la satisfaction au travail. Deux sur dix

se sont servis d'information sur l'augmentation de la productivité, les descriptions de fonctions, les milieux de travail inclusifs ou les compétences ou processus en gestion des RH.

Les employeurs qui ont utilisé de l'IMT pour appuyer leurs activités de maintien en poste sont un peu moins nombreux à avoir eu recours à de l'information sur l'équilibre entre travail et vie personnelle (17 p. 100), les établissements de formation (16 p. 100), les tendances en matière de gestion des RH (14 p. 100), l'embauche de groupes précis d'employés (13 p. 100), ce que font ou comment se comportent les autres employeurs (12 p. 100) ou la disponibilité de travailleurs (9 p. 100).

Les employeurs du secteur de la fabrication sont plus susceptibles que les autres de se servir d'IMT touchant les descriptions de fonctions, les compétences et processus en gestion des RH et l'augmentation de la productivité pour appuyer leurs efforts de maintien en poste. L'IMT touchant l'augmentation de la productivité, les milieux de travail inclusifs et l'équilibre entre travail et vie personnelle est moins susceptible d'avoir été utilisée par les employeurs du secteur du commerce de gros. Les employeurs du secteur du commerce de détail sont plus susceptibles d'avoir utilisé de l'information sur les tendances en matière de gestion des RH (bien qu'ils aient, en général, utilisé moins d'IMT que ceux de la plupart des autres secteurs). Enfin, ceux du secteur des services ont davantage tendance à avoir utilisé de l'information touchant l'augmentation de la productivité.

Les employeurs qui ont plusieurs emplacements sont plus susceptibles que les autres d'avoir utilisé des ressources de l'extérieur dans le domaine de l'embauche de groupes précis d'employés pour appuyer leurs décisions en matière de RH ayant trait au maintien en poste de leurs effectifs courants.

Types de renseignements utilisés – Maintien du personnel

«Quels types de renseignements, d'outils ou de services, en dehors de ce qui s'offre à l'interne, avez-vous UTILISÉS pour prendre des décisions dans les domaines des RH ayant trait au maintien en poste de vos effectifs actuels?»



Les Associés de recherche EKOS

n=325

Sondage sur les besoins d'information des employeurs (printemps/été 2006)

- Les employeurs de l'Alberta sont moins susceptibles que les autres d'avoir utilisé de l'information relative aux milieux de travail inclusifs ou à l'augmentation de la productivité (et généralement moins susceptibles d'avoir utilisé de l'MT en matière de maintien en poste). Les employeurs de la Colombie-Britannique sont aussi moins susceptibles que la plupart de dire qu'ils ont utilisé de l'information sur l'augmentation de la productivité. Ceux du Québec sont plus susceptibles que les autres de dire qu'ils ont utilisé des outils, services ou renseignements de l'extérieur touchant l'embauche d'employés particuliers, mais moins susceptibles que les autres d'avoir utilisé de l'information sur ce que font ou comment procèdent les autres employeurs; ce dernier sujet est plus populaire parmi les employeurs du Canada atlantique.

- Les organisations syndiquées sont plus susceptibles que les autres d'avoir utilisé des renseignements, outils ou services de l'extérieur de l'organisation touchant les descriptions de fonctions, les conditions de travail ou les établissements de formation.
- Les employeurs du secteur privé sont moins susceptibles que les ONG d'avoir utilisé de l'information sur les milieux de travail inclusifs.
- Les organisations les plus récentes (qui fonctionnent au Canada depuis dix ans ou moins) sont plus susceptibles que les plus anciennes d'avoir utilisé de l'information sur l'équilibre entre travail et vie personnelle dans leurs efforts en vue de maintenir en poste leurs effectifs.
- Les organisations qui sont en expansion sont plus susceptibles que les autres d'avoir utilisé la plupart des ressources de l'extérieur énumérées afin de maintenir en poste leurs employés.

5.2 SOURCES DE L'IMT TOUCHANT LE MAINTIEN EN POSTE

Les employeurs qui cherchaient de l'information en vue de maintenir en poste leurs effectifs courants ont pu trouver ce qu'ils voulaient par l'intermédiaire de diverses sources. Ils sont environ le quart (23 p. 100) à mentionner des sites Web ou des publications du gouvernement fédéral comme leur source d'information. Les associations professionnelles et syndicales (16 p. 100), les sites Internet et publications d'un gouvernement provincial ainsi que des collègues (15 p. 100, respectivement), les conseils sectoriels ou les associations industrielles¹² (13 p. 100) de même que les cabinets d'experts-conseil (12 p. 100) sont aussi mentionnés comme sources d'information.

Un peu plus rares parmi les sources d'information mentionnées, on trouve aussi les associations locales de gens d'affaires, les sources non gouvernementales en ligne, les autres entreprises, les établissements d'enseignement, les revues professionnelles ou les livres, les fournisseurs de matériel et le siège social de l'organisation.

Les employeurs du secteur du commerce de gros sont plus susceptibles que les autres de citer les cabinets d'experts-conseil ainsi que les revues professionnelles ou les livres comme sources d'information sur le maintien en poste des effectifs. Ceux du secteur du commerce de détail sont moins susceptibles que les autres de dire qu'ils ont procédé par l'intermédiaire d'un conseil sectoriel ou d'une association industrielle. Ceux du secteur des services sont moins susceptibles de mentionner leurs collègues comme source d'information.

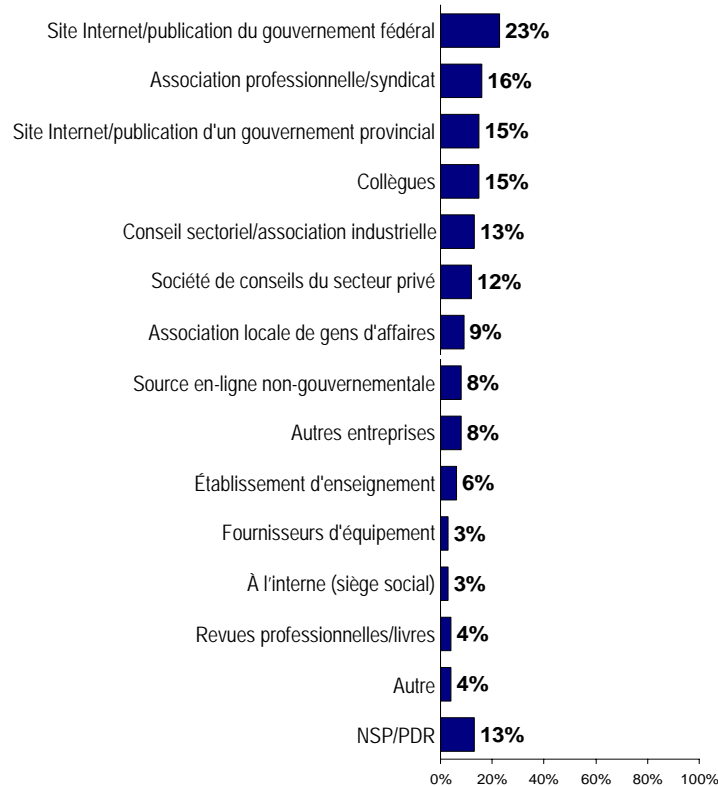
Les organisations qui comptent le plus d'employés tendent davantage que les autres à mentionner les conseils sectoriels ou associations industrielles ou les établissements d'enseignement

¹² Étant donné que les conseils sectoriels et les associations industrielles ont été cités comme une seule source, celle-ci concerne les conseils et associations de tous les secteurs ou industries.

comme leurs sources d'information sur le maintien en poste des effectifs. Les organisations qui ont plusieurs emplacements sont plus susceptibles que les autres de citer les établissements d'enseignement ou une source interne (comme leur siège social).

Sources de renseignements – Maintien du personnel

«Où avez-vous trouvé les renseignements dont vous aviez besoin?»



n=330

Sondage sur les besoins d'information des employeurs (printemps/été 2006)

- Les employeurs de la Colombie-Britannique et de l'Alberta sont moins susceptibles que ceux des autres régions de consulter des sites Web ou des publications du gouvernement fédéral. Les employeurs de l'Alberta sont plus susceptibles que les autres de dire que leur source d'information était interne (leur siège social). Ceux du Québec sont plus portés que les autres à s'être adressés à des établissements d'enseignement.
- Les organisations syndiquées sont plus susceptibles que les autres de s'être adressées à des associations professionnelles ou syndicats, à des conseils sectoriels ou associations industrielles ou à des sources non gouvernementales en ligne.

- Les ONG ont davantage tendance que les employeurs du secteur privé à dire qu'elles ont recours à des associations professionnelles ou syndicats.
- Les organisations établies depuis entre 11 et 20 ans sont plus susceptibles que les plus anciennes ou les plus récentes d'avoir consulté d'autres entreprises.
- Les employeurs engagés dans deux activités cibles sont plus susceptibles de dire qu'ils ont trouvé l'information qu'ils cherchaient par l'intermédiaire des fournisseurs de matériel ou à l'interne.
- Les organisations en expansion sont plus susceptibles que la moyenne d'avoir trouvé de l'information par l'intermédiaire des associations professionnelles ou des syndicats.

5.3 PORTÉE DE L'IMT

Comme pour leurs décisions en matière de recrutement et de formation, les PME comptent le plus souvent sur des renseignements d'intérêt local pour prendre des décisions concernant le maintien de leurs effectifs courants. Plus de six employeurs sur dix comptent sur des renseignements d'intérêt local (62 p. 100) alors que plus de quatre sur dix consultent des renseignements de portée régionale (43 p. 100) ou provinciale (42 p. 100) en vue de prendre des décisions concernant le maintien en poste de leurs employés. Un peu plus du tiers se servent de renseignements de portée nationale. Malgré des tendances assez semblables à celles qui touchent l'utilisation de renseignements à des fins de recrutement et de formation, les employeurs sont davantage enclins à se servir de renseignements de nature régionale pour leurs décisions visant à maintenir en poste leurs employés.

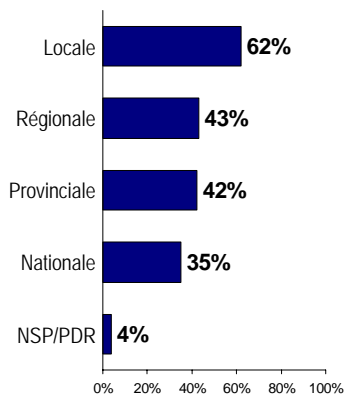
Pour la vaste majorité des PME, il est plutôt ou très important d'accéder à de l'information propre à leur collectivité lorsqu'il y a va de décisions touchant le maintien en poste de leurs effectifs (la moitié jugent que c'est très important). Cela correspond à l'importance accordée aux sources d'information d'intérêt local pour les décisions en matière de recrutement ou de formation.

Comme pour le recrutement et, dans une moindre mesure, la formation, les employeurs qui utilisent des sources d'IMT de portée locale pour leurs décisions touchant le maintien en poste sont les moins susceptibles de se servir d'autres sources (régionales, provinciales ou nationales), tandis que ceux qui utilisent des sources nationales sont plus enclins à utiliser des sources de tous les niveaux (local, régional, provincial et national).

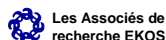
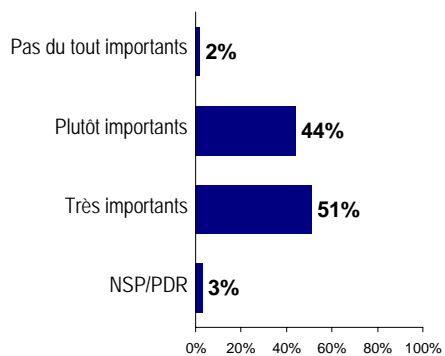
Les employeurs du secteur du commerce de détail sont moins susceptibles que les autres employeurs de compter sur des sources d'information nationale pour leurs décisions concernant le maintien en poste des travailleurs. En outre, les employeurs des secteurs de la fabrication et du commerce de gros sont moins susceptibles de penser que les renseignements d'intérêt local sont très importants, comparativement aux employeurs des autres secteurs.

Étendue des renseignements utilisés – Maintien du personnel

«Est-ce que votre emplacement utilise habituellement des renseignements de portée locale, régionale, provinciale ou nationale?»



«Dans votre organisation, quelle importance revêt la disponibilité de renseignements propres à votre collectivité sur lesquels fonder vos décisions dans les domaines des RH?»



Les Associés de
recherche EKOS

n=330

Sondage sur les besoins d'information des
employeurs (printemps/été 2006)

- Les ONG sont plus portées que les employeurs du secteur privé à avoir recours à des sources d'information provinciales ou nationales pour leurs décisions de maintien en poste.
- Les employeurs dont les besoins d'IMT sont stables sont moins susceptibles de se servir de sources d'information régionales, provinciales et nationales en ce qui a trait au maintien en poste, tandis que ceux dont les besoins augmentent sont plus susceptibles de faire ainsi. Les employeurs dont les besoins d'IMT augmentent sont plus portés aussi à attribuer beaucoup d'importance à la disponibilité de renseignements d'intérêt local.
- Les employeurs qui n'ont pas trouvé toute l'information qu'ils recherchaient concernant le maintien en poste sont plus portés à recourir à des sources régionales.
- Les employeurs qui qualifient de structurés et à intervalles réguliers leurs processus de planification (touchant leurs activités, les finances et les ressources humaines) sont plus portés à employer des sources d'information à la fois provinciales et nationales.
- Les employeurs qui ont fait du recrutement pour des raisons de roulement ou de remplacement dans la dernière année sont plus portés à attribuer beaucoup d'importance à la disponibilité de renseignements d'intérêt local (tandis que ceux qui ont recruté pour des raisons d'expansion sont plus portés à juger la chose plutôt importante seulement).
- Les employeurs dont les besoins d'IMT augmentent sont beaucoup plus susceptibles d'attribuer beaucoup d'importance à la disponibilité de renseignements d'intérêt local.

Tableau 5.1 : Portée de l'IMT utilisée pour le maintien en poste, par variables de l'employeur

| Variable | Portée de l'information utilisée | | | |
|---|----------------------------------|-----------|-------------|-----------|
| | Locale | Régionale | Provinciale | Nationale |
| Ensemble | 65 | 48 | 47 | 41 |
| Genre | | | | |
| Secteur privé | 62 | 41 | 38 | 30 |
| ONG | 65 | 52 | 65 | 56 |
| Portée de l'information utilisée | | | | |
| Locale | 100 | 49 | 46 | 38 |
| Régionale | 71 | 100 | 62 | 46 |
| Provinciale | 67 | 63 | 100 | 56 |
| Nationale | 67 | 68 | 68 | 100 |
| Besoins d'IMT | | | | |
| À la hausse | 65 | 48 | 47 | 41 |
| Inchangés | 60 | 38 | 36 | 31 |
| Capable, oui ou non, de trouver toute l'IMT recherchée | | | | |
| Oui | 61 | 59 | 39 | 28 |
| Non | 63 | 40 | 44 | 37 |
| Aide extérieure obtenue touchant l'IMT | | | | |
| Oui | 56 | 51 | 46 | 40 |
| Non | 65 | 41 | 41 | 34 |

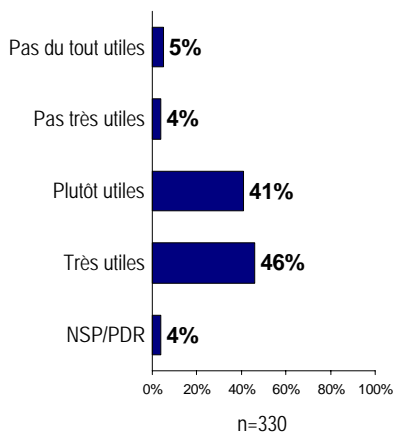
5.4 UTILITÉ DE L'IMT ET SUGGESTIONS POUR L'AMÉLIORER

Presque tous les petits et moyens employeurs estiment que l'information qu'ils ont utilisée en vue de leurs décisions touchant le maintien en poste de leurs effectifs était plutôt ou très utile (46 p. 100 l'ont trouvée très utile). Le degré d'utilité de l'information se ressemble pour toute l'IMT utilisée afin d'appuyer le maintien en poste ainsi que la formation et le perfectionnement professionnel, et cette utilité est supérieure à celle de l'information relative au recrutement.

Les employeurs qui n'étaient pas entièrement satisfaits de l'information utilisée lors de leurs décisions de maintien en poste disent le plus souvent que c'est parce qu'ils avaient besoin de renseignements plus précis (53 p. 100). Deux sur dix (22 p. 100) avaient besoin de renseignements plus détaillés. (Ces tendances sont semblables à celles qui se rapportent au recrutement et à la formation.)

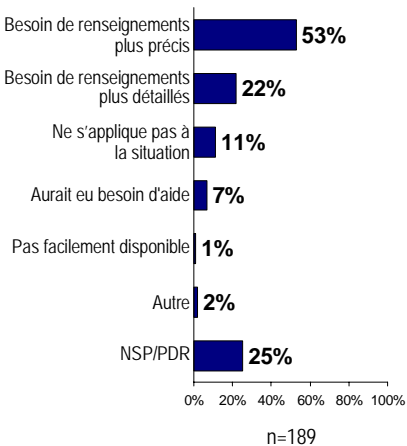
Utilité des renseignements – Maintien du personnel

«Dans l'ensemble, dans quelle mesure les renseignements, outils ou services que vous avez UTILISÉS pour appuyer les décisions de votre organisation dans des domaines des RH ayant trait au maintien en poste des effectifs actuels étaient-ils utiles?»



Les Associés de recherche EKOS

«Pourquoi les renseignements, outils ou services que vous avez utilisés n'étaient-ils pas tout à fait utiles?»



Sondage sur les besoins d'information des employeurs (printemps/été 2006)

- Les employeurs qui cherchent habituellement à se renseigner sur la façon de procéder sont plus susceptibles d'affirmer que l'information qu'ils ont utilisée pour leurs décisions de maintien en poste leur a été très utile.
- Les employeurs dont les besoins d'IMT augmentent sont plus portés que les autres à dire que l'information qu'ils ont utilisée pour leurs décisions de maintien en poste a été très utile.
- Naturellement, les employeurs qui ne voient pas la nécessité d'améliorer l'information qu'ils ont utilisée sont beaucoup plus portés à penser que cette information est très utile, tandis que ceux qui voudraient des renseignements plus détaillés ou plus précis sont plus susceptibles de dire que cette information leur a été plutôt utile.
- Les employeurs dont les activités sont en expansion sont plus portés à vouloir des renseignements plus détaillés ou de l'aide au sujet de l'information.

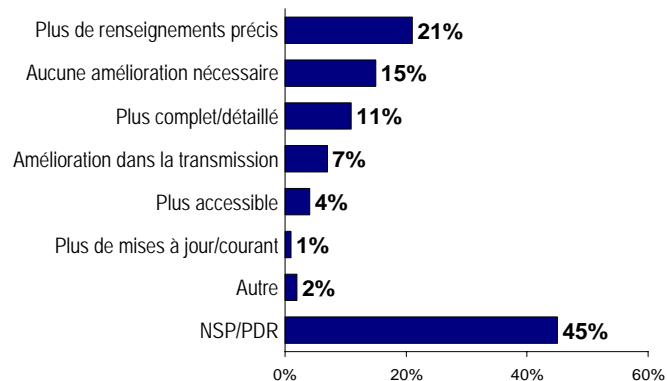
Tableau 5.2 : Utilité de l'IMT utilisée pour le maintien en poste, par variables de l'employeur

| | Dans l'ensemble, dans quelle mesure les renseignements, outils ou service que vous avez utilisés pour aider votre organisation à prendre ses décisions en matière de maintien en poste étaient-ils utiles? |
|---|--|
| | Très utiles % |
| Ensemble | 49 |
| Besoins d'IMT | |
| À la hausse | 56 |
| Inchangés | 42 |
| Capable, oui ou non, de trouver toute l'IMT recherchée | |
| Oui | 35 |
| Non | 49 |
| Genre d'IMT habituellement recherché | |
| Des chiffres précis | 49 |
| Idées générales | 48 |
| Tendances passées/prévisions | 48 |
| Façon de procéder | 56 |
| Soutien d'autres ressources | 44 |

Deux employeurs sur dix (21 p. 100) pensent qu'on pourrait améliorer l'information en la rendant plus précise, quoique la plupart des employeurs n'ont pas de suggestions particulières à faire afin d'améliorer l'information utilisée (45 p. 100) pour les décisions de maintien en poste et que 15 p. 100 sont d'avis qu'il n'y a aucune amélioration à apporter.

Zones à améliorer – Maintien du personnel

«Comment pourrait-on améliorer les renseignements, services ou outils que vous avez utilisés?»



- Les employeurs ayant obtenu de l'aide de l'extérieur de l'organisation sont plus susceptibles que les autres de penser qu'il faudrait améliorer la communication de l'information.
- Les employeurs qui se sont occupés des trois activités cibles sont beaucoup plus susceptibles de croire qu'ils auraient besoin de renseignements plus précis.
- Les employeurs dont l'entreprise est en expansion sont plus portés aussi à suggérer des renseignements plus précis, en comparaison avec les employeurs dont l'entreprise est stable.
- Les employeurs du secteur privé sont plus susceptibles de suggérer le besoin de renseignements plus détaillés, alors que les ONG sont plus portées à souhaiter que l'information soit plus accessible.
- Les employeurs qui ont pu trouver toute l'information qu'ils recherchaient sont, bien entendu, moins susceptibles de suggérer des améliorations à apporter.

Tableau 5.3 : Suggestions pour améliorer l'IMT touchant le maintien en poste, par variables de l'employeur

| | Comment pourrait-on améliorer les renseignements, outils ou services? | | | | |
|---|---|---|-------------------------------------|--|-------------------------------------|
| | Garder les renseignements à jour % | Faciliter l'accès aux renseignements % | Des renseignements plus précis % | Des renseignements plus détaillés % | Aucune amélioration nécessaire % |
| Ensemble | 21 | 11 | 7 | 4 | 15 |
| Genre d'entreprise | | | | | |
| Secteur privé | 20 | 13 | 6 | 3 | 16 |
| ONG | 31 | 1 | 11 | 12 | 8 |
| Nombre d'activités cibles | | | | | |
| 1 | 0 | 13 | 12 | 0 | 19 |
| 2 | 13 | 17 | 3 | 3 | 17 |
| 3 | 27 | 9 | 7 | 5 | 14 |
| Cycle économique | | | | | |
| Stable | 18 | 12 | 6 | 4 | 15 |
| En expansion | 28 | 11 | 8 | 6 | 16 |
| Capable, oui ou non, de trouver toute l'IMT recherchée | | | | | |
| Oui | 28 | 13 | 12 | 8 | 3 |
| Non | 21 | 11 | 6 | 3 | 18 |
| Aide obtenue de l'extérieur de l'organisation touchant l'IMT | | | | | |
| Oui | 20 | 8 | 16 | 3 | 11 |
| Non | 22 | 12 | 3 | 5 | 17 |

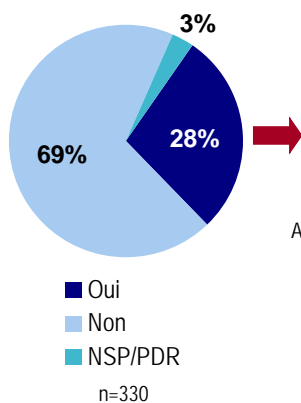
5.5 RECOURS À DE L'AIDE POUR TROUVER OU INTERPRÉTER L'IMT

Un peu plus du quart (28 p. 100) des PME ont obtenu de l'aide à l'extérieur de leur organisation pour trouver de l'information, y accéder ou l'interpréter en vue de prendre des décisions touchant le maintien en poste. Cette proportion est semblable à celle des employeurs qui ont recouru à de l'aide extérieure pour de l'IMT en matière de recrutement (26 p. 100) et de formation (32 p. 100).

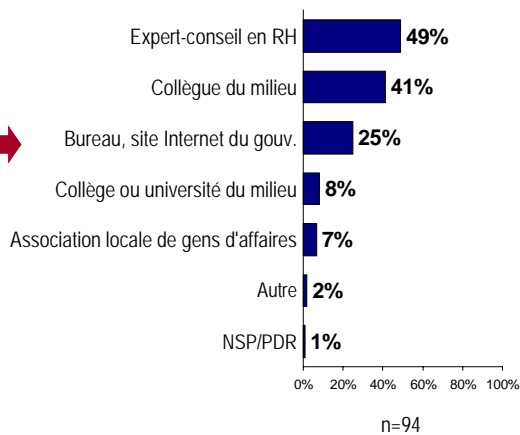
Les employeurs qui ont obtenu de l'aide de l'extérieur afin de trouver de l'information touchant le maintien en poste de leurs effectifs, d'accéder à cette information ou de l'interpréter ont obtenu le plus souvent cette aide d'un conseiller en ressources humaines (49 p. 100) ou d'un collègue dans une autre entreprise (41 p. 100). Le quart de ces employeurs ont plutôt demandé de l'aide à un bureau ou consulté un site Internet du gouvernement. Les employeurs sont moins nombreux à avoir consulté un collègue ou une université du milieu ou une association locale de gens d'affaires.

Aide avec les renseignements – Maintien du personnel

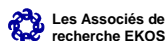
«Est-ce que quelqu'un en dehors de votre organisation vous a aidé à les trouver, à y accéder, à les utiliser ou à les interpréter?»



«Quelle ressource en dehors de votre organisation vous a aidé à trouver, à interpréter ou à appliquer les renseignements?»



Sondage sur les besoins d'information des employeurs (printemps/été 2006)



- Les employeurs dont les employés sont syndiqués sont moins susceptibles d'avoir obtenu de l'aide extérieure.
- Les employeurs engagés dans les trois activités cibles sont plus portés à avoir demandé de l'aide à l'extérieur.

- Les employeurs dont les besoins d'IMT augmentent sont plus susceptibles d'avoir obtenu de l'aide à l'extérieur de leur organisation, tandis que ceux dont les besoins sont restés inchangés en sont moins susceptibles.
- Les employeurs incapables de trouver toute l'information qu'ils recherchaient sont plus susceptibles (que ceux qui l'ont trouvée) d'avoir obtenu une aide extérieure.
- Les employeurs qui ont obtenu de l'aide à l'extérieur de l'organisation sont plus portés à avoir utilisé des sources d'information régionales alors que ceux qui n'ont pas cherché d'aide à l'extérieur sont plus enclins à avoir compté sur des sources d'information d'intérêt local.

Tableau 5.4 : Obtention ou non d'aide pour de l'IMT touchant le maintien en poste, par variables de l'employeur

| | Obtention de l'aide de quelqu'un à l'extérieur de l'organisation pour trouver de l'IMT, y accéder ou l'interpréter |
|---|--|
| | % |
| Ensemble | 28 |
| Employés syndiqués | |
| Oui | 12 |
| Non | 31 |
| Nombre d'activités cibles | |
| 1 | 20 |
| 2 | 20 |
| 3 | 32 |
| Besoins d'IMT | |
| À la hausse | 36 |
| Inchangés | 21 |
| Capable, oui ou non, de trouver toute l'IMT recherchée | |
| Oui | 53 |
| Non | 24 |

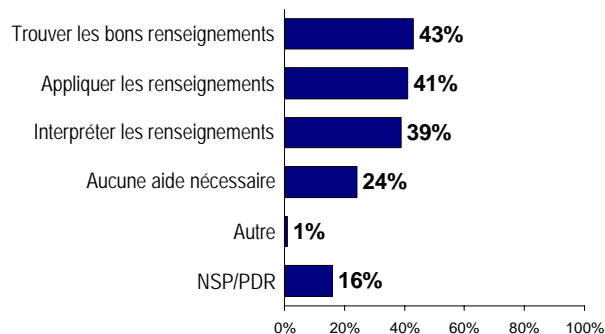
Beaucoup de petits et moyens employeurs disent qu'ils auraient aimé recevoir de l'aide pour trouver de l'information (43 p. 100), la mettre en pratique (41 p. 100) ou l'interpréter (39 p. 100) en vue de leurs décisions à prendre touchant le maintien en poste. Ils ne sont que le quart à affirmer qu'ils n'ont besoin d'aucune aide (24 p. 100), mais 16 p. 100 des répondants sont indécis. La combinaison des demandes d'aide produit des tendances moins évidentes en ce qui concerne l'IMT pour le maintien en poste. Il est un peu plus probable que les demandes d'aide afin de trouver de l'information soient uniques en leur genre, mais il ne se dégage pas de tendances très claires des combinaisons de deux sortes de demandes d'aide.

Les employeurs qui ont obtenu de l'aide par le passé sont plus portés à penser qu'il peut être avantageux de demander une aide extérieure. Comme en ce qui concerne les renseignements relatifs au

recrutement, les employeurs qui ont obtenu une aide à l'extérieur de leur organisation sont plus portés à affirmer qu'ils auraient aimé recevoir de l'aide pour trouver, interpréter ou mettre en application des renseignements, tandis que ceux qui n'en ont pas obtenu sont plus enclins à penser qu'ils n'ont pas du tout besoin d'aide.

Genre d'aide requise – Maintien du personnel

«Lorsque vous cherchiez ou utilisiez les renseignements, auriez-vous aimé recevoir de l'aide pour...?»



Les Associés de
recherche EKOS

n=330

Sondage sur les besoins d'information des
employeurs (printemps/été 2006)

- Les employeurs qui ont recruté pour des motifs de remplacement ou de roulement dans la dernière année sont plus portés à indiquer qu'ils aimeraient recevoir de l'aide afin d'interpréter et de mettre en application des renseignements.
- Les employeurs dont les besoins d'IMT sont à la hausse sont plus portés à penser qu'ils auraient aimé recevoir de l'aide afin de trouver et d'interpréter des renseignements, tandis que ceux dont les besoins sont stables sont moins enclins à dire qu'ils aimeraient recevoir une aide quelconque.
- Les employeurs incapables de trouver l'information qu'ils recherchaient pour appuyer leurs décisions de maintien en poste sont plus portés à affirmer qu'ils n'ont pas du tout besoin d'aide.
- Les employeurs d'avis qu'on pourrait améliorer l'information qu'ils ont utilisée en la rendant plus précise sont plus portés à dire qu'ils aimeraient aussi obtenir de l'aide afin de trouver, d'interpréter et de mettre en application des renseignements. Ceux qui n'ont aucune amélioration à proposer sont plus portés à penser qu'ils n'ont pas du tout besoin d'aide.

- Les employeurs qui utilisent de l'information sur les salaires et les avantages sociaux pour leurs décisions de maintien en poste sont plus portés à affirmer qu'ils auraient aimé recevoir de l'aide afin de trouver les bons renseignements.

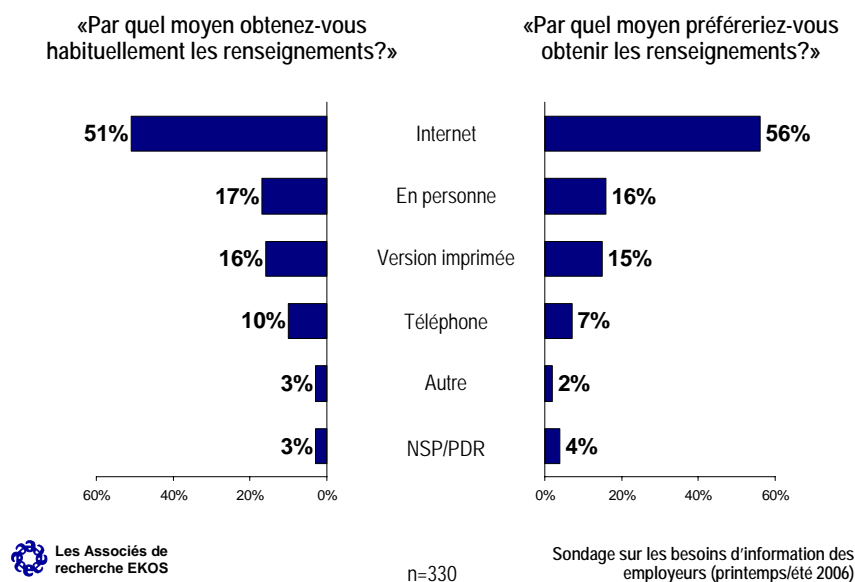
5.6 FORMAT DE L'IMT

Comme pour l'information relative au recrutement ou à la formation, les employeurs ont le plus souvent obtenu de l'information pour leurs décisions de maintien en poste dans Internet (51 p. 100 l'ont fait). Ils sont beaucoup moins nombreux à en avoir obtenu en personne (17 p. 100) ou en version imprimée (16 p. 100), et un employeur sur dix a reçu de l'information au téléphone.

De façon semblable aux préférences touchant l'IMT devant servir au recrutement et à la formation, le format préféré pour recevoir de l'information relative au maintien en poste se rapproche beaucoup du format dans lequel les employeurs obtiennent en réalité leur information. Plus de la moitié préfèrent obtenir de l'information en ligne (56 p. 100), moins de deux sur dix préfèrent la recevoir en personne ou en version imprimée et moins d'un employeur sur dix préfère recourir au téléphone.

Comme on peut le constater au tableau 5.5, la plupart des employeurs obtiennent leur information dans le format qu'ils préfèrent. Par exemple, 81 p. 100 de ceux qui préfèrent obtenir de l'information en ligne l'obtiennent de cette façon. Cependant, ceux qui préfèrent l'avoir en version imprimée ou la recevoir en personne sont un peu moins susceptibles d'obtenir de l'une ou l'autre façon leur information (68 et 60 p. 100 l'obtiennent ainsi, respectivement).

Format des renseignements – Maintien du personnel



- Les employeurs qui cherchent en général des chiffres précis lorsqu'ils veulent de l'IMT sont plus portés à obtenir de l'information sur le maintien en poste dans Internet.
- Les employeurs qui utilisent des sources d'information régionales sont plus portés à obtenir de l'information en personne, tandis que ceux qui utilisent des sources nationales sont les moins susceptibles d'en obtenir ainsi.
- Les employeurs qui ont reçu de l'aide extérieure pour de l'information en vue de leurs décisions touchant le maintien en poste sont plus susceptibles d'obtenir de l'information en personne, tandis que ceux qui n'ont pas eu d'aide extérieure sont plus susceptibles d'avoir obtenu de l'information dans Internet.
- Comme pour la formation, les employeurs qui ont obtenu de l'information dans des publications ou des sites Web provinciaux ou fédéraux sont plus susceptibles d'avoir obtenu cette information dans Internet.

Tableau 5.5 : Format de l'IMT obtenue touchant le maintien en poste, par variables de l'employeur

| | Par quels moyens obtenez-vous habituellement vos renseignements? | | | |
|--|--|------------------|-----------------------|----------------|
| | Internet % | En personne % | Version imprimée % | Téléphone % |
| Ensemble | 51 | 17 | 16 | 10 |
| Genre d'IMT habituellement recherché | | | | |
| Des chiffres précis | 64 | 13 | 14 | 6 |
| Idées générales | 56 | 12 | 15 | 10 |
| Tendances passées/prévisions | 58 | 12 | 16 | 8 |
| Comment procéder | 52 | 14 | 19 | 9 |
| Aide d'autres ressources | 53 | 11 | 21 | 8 |
| Aide obtenue de l'extérieur de l'organisation | | | | |
| Oui | 46 | 24 | 13 | 11 |
| Non | 56 | 12 | 18 | 11 |
| Portée de l'information utilisée | | | | |
| Locale | 52 | 17 | 14 | 10 |
| Régionale | 51 | 25 | 8 | 11 |
| Provinciale | 58 | 14 | 15 | 8 |
| Nationale | 59 | 10 | 16 | 9 |
| Format d'IMT préféré | | | | |
| Internet | 81 | 6 | 5 | 6 |
| Version imprimée | 19 | 68 | 2 | 7 |
| Téléphone | 2 | 15 | 83 | 0 |
| En personne | 12 | 6 | 16 | 60 |

6. PROFIL DE QUELQUES SEGMENTS CLÉS

Le présent chapitre met en évidence certains résultats pour quelques segments clés de l'échantillon du sondage. Cela permet de percevoir les observations en cause d'un point de vue quelque peu différent.

6.1 LES ORGANISATIONS EN EXPANSION

a) Vue d'ensemble

- Bien que la majorité (57 p. 100) des employeurs affirment que leur organisation est stable ou qu'elle n'a pas changé, quatre sur dix la disent en expansion (et seulement 3 p. 100, à la baisse).
- Les employeurs du secteur de la finance sont plus susceptibles que les autres d'être en mode d'expansion, comme le sont les organisations de taille moyenne et celles qui ont plusieurs emplacements. Les organisations récentes (en activité depuis dix ans ou moins) sont plus susceptibles d'être en expansion que les autres. Les petites organisations (moins de 20 employés) sont moins susceptibles d'être en expansion que les autres.
- Les organisations en expansion sont plus proactives en matière de RH (et plus susceptibles d'être engagées dans des activités de recrutement, de formation et de maintien en poste que les organisations stables). Les organisations en expansion sont beaucoup plus susceptibles de s'occuper des trois activités cibles (63 p. 100 contre 41 p. 100 des autres organisations).
- Les employeurs dont les activités sont en expansion sont plus susceptibles que les autres d'avoir recruté en vue de tous les genres de positions dans leur organisation. Ils sont aussi plus susceptibles que les autres d'avoir eu recours à toutes les méthodes de recrutement à leur disposition.
- Les organisations en expansion ont plus tendance à avoir effectué la plupart des activités d'IMT énumérées (consulté un site Internet fédéral, affiché une offre d'emploi dans un site privé, fait une demande de programme d'emploi, communiqué avec une association de gens d'affaires, annoncé dans un média national et retenu les services d'une agence de placement de RH). Elles sont plus susceptibles d'avoir déclaré une hausse de leurs besoins d'IMT (41 p. 100). Elles sont également beaucoup plus susceptibles d'avoir indiqué la recherche et le maintien de travailleurs qualifiés comme principal défi de leur organisation en matière de RH au cours des cinq prochaines années.

- Les organisations en expansion sont plus portées à rechercher des chiffres précis, les tendances passées et les prévisions, et à vouloir trouver de l'information, mais elles sont moins susceptibles que les autres de vouloir comme IMT des idées générales.

b) Recrutement et embauche

- Les organisations en plein essor sont plus susceptibles que celles dont les activités sont stables ou en voie de réduction d'avoir recours à des sources d'information provinciales ou nationales ou à des renseignements relatifs au recrutement. Les observations montrent aussi une plus grande demande de leur part pour de l'aide afin de trouver de l'information en matière de recrutement et d'embauche, comparativement aux organisations plus stables.

c) Formation et perfectionnement professionnel

- Les employeurs en mode d'expansion donnent plus souvent comme principaux motifs de formation le perfectionnement de leurs employés et l'utilisation d'un nouvel équipement ou d'une nouvelle technologie.
- Les associations locales de gens d'affaires sont une source d'information touchant la formation et le perfectionnement professionnel plus populaire parmi les organisations en expansion.

d) Maintien en poste des effectifs

- Les employeurs en mode d'expansion sont plus susceptibles que les autres d'avoir utilisé une gamme de ressources externes pour leurs décisions de maintien en poste de leurs effectifs.
- Les employeurs en mode d'expansion sont plus portés que la moyenne à avoir trouvé l'information qu'ils recherchaient sur le maintien en poste des effectifs par l'intermédiaire des associations professionnelles ou des syndicats.

6.2 LES ORGANISATIONS SANS BUT LUCRATIF

a) Vue d'ensemble

- Les ONG sont les organisations les plus anciennes, en moyenne, et sont souvent établies depuis 20 ans ou plus
- Les ONG sont plus susceptibles d'affirmer qu'elles ont des employés syndiqués (20 p. 100, comparativement à 10 p. 100 des entreprises privées).
- Les ONG œuvrent surtout dans le domaine des soins de santé et de l'aide sociale (34 p. 100), celui des arts, du divertissement et des loisirs (14 p. 100) ou celui de l'éducation (9 p. 100), comparativement à d'autres secteurs.
- Les ONG qualifient plus souvent leur plan d'activités, leur planification financière et leur planification des RH de processus structurés et à intervalles réguliers.
- Les ONG sont plus portées (que les employeurs du secteur privé) à s'engager dans diverses activités en matière de ressources humaines, comme les évaluations annuelles du rendement, un guide d'orientation pour les employés, des plans de formation et de perfectionnement, des descriptions de fonctions ou profils des compétences et une surveillance régulière des problèmes de ressources humaines.
- Dans la dernière année, les ONG sont plus susceptibles (que les employeurs du secteur privé) de s'être adressées à un centre de services aux entreprises fédéral ou provincial, d'avoir consulté un site Internet fédéral, d'avoir affiché un poste dans Guichet emplois, de s'être inscrites à un programme d'emploi ou d'avoir communiqué avec une association de gens d'affaires.
- Les ONG sont plus portées que les employeurs privés à chercher habituellement de l'IMT touchant les tendances passées et les prévisions, la façon de procéder et l'obtention d'aide auprès d'autres ressources.
- Les ONG sont plus portées à s'être engagées dans les trois activités cibles (63 p. 100 l'ont fait comparativement à 48 p. 100 des employeurs du secteur privé).
- Les ONG sont moins susceptibles d'affirmer que le principal défi de leur organisation dans les cinq prochaines années sera de trouver des travailleurs qualifiés et de les retenir, mais plus susceptibles d'affirmer que ce sera l'obtention d'une aide gouvernementale.

b) Recrutement et embauche

- Presque toutes les ONG ont pris des décisions ou effectué des activités touchant le recrutement et l'embauche dans la dernière année (93 p. 100, contre 87 p. 100 des employeurs du secteur privé).
- Les ONG sont plus susceptibles que les employeurs du secteur privé d'avoir recruté des gestionnaires ou cadres, des membres d'une profession libérale, des techniciens et des employés de bureau dans la dernière année, mais moins susceptibles d'avoir recruté des gens de métier ou du domaine des services ou de la production. En outre, les ONG sont moins susceptibles d'avoir éprouvé de la difficulté à combler des postes. Elles ont plus tendance (que les employeurs du secteur privé) à donner le roulement du personnel (dû aux départs à la retraite ou à d'autres raisons) comme motif principal de recrutement.
- Les ONG sont plus portées à recourir à la publicité, au site Web d'une entreprise, aux tableaux d'affichage d'offres d'emploi et aux salons des carrières comme méthodes habituelles de recrutement, et moins susceptibles de compter sur le bouche-à-oreille. Elles donnent le plus souvent leur site Web comme méthode de recrutement qu'elles ont surtout utilisée.
- Les ONG sont plus portées aussi à avoir utilisé de l'IMT pour appuyer leurs décisions de recrutement (54 p. 100, comparativement à 34 p. 100 des employeurs du secteur privé) ou à avoir du moins cherché à obtenir du soutien.

c) Formation et perfectionnement professionnel

- Les ONG sont plus susceptibles d'avoir pris des décisions ou des mesures touchant la formation et le perfectionnement professionnel dans la dernière année (88 p. 100 l'ont fait contre 70 p. 100 des employeurs du secteur privé).
- Les ONG sont un peu plus susceptibles d'avoir procuré de la formation à leurs employés dans la dernière année (90 p. 100 l'ont fait, comparativement à 85 p. 100 des employeurs du secteur privé), quoique l'incidence de la formation soit élevée de part et d'autre. Elles citent plus souvent le perfectionnement des employés ou la formation au leadership comme principaux motifs de la formation et moins souvent l'orientation des nouveaux employés, l'accréditation ou du nouvel équipement et une nouvelle technologie.
- Les ONG sont moins susceptibles de compter sur de la formation donnée sur place (48 p. 100 de leur formation, en moyenne, est effectuée sur place comparativement à 64 p. 100 dans les entreprises privées), et une plus grande proportion de la formation que fournissent les ONG

est structurée (en moyenne, 57 p. 100 de toute leur formation était structurée comparativement à 46 p. 100 dans le secteur privé).

- Les ONG sont plus portées à embaucher des formateurs en milieu de travail ou à envoyer leurs employés suivre des cours de formation privés, et moins portées à recourir au mentorat ou au jumelage.
- Comme pour le recrutement, les ONG sont plus portées aussi à avoir utilisé des renseignements, outils ou services de l'extérieur de leur organisation pour appuyer leurs décisions en matière de formation et de perfectionnement (64 p. 100 l'ont fait, comparativement à 45 p. 100 des employeurs du secteur privé), ou à avoir cherché cette forme de soutien.
- Dans leurs décisions de la dernière année concernant la formation, les ONG sont plus susceptibles (que les employeurs du secteur privé) d'avoir utilisé de l'IMT touchant le genre de formation disponible, l'analyse des besoins de formation, l'évaluation de l'investissement dans la formation et les processus de perfectionnement professionnel.

d) Maintien en poste des effectifs

- Comme pour le recrutement et la formation, les ONG sont aussi plus portées à avoir utilisé des renseignements, outils ou services de l'extérieur de leur organisation pour appuyer leurs décisions de maintien en poste (60 p. 100 l'ont fait, comparativement à 39 p. 100 des employeurs du secteur privé), ou à avoir tout au moins cherché cette forme de soutien. Elles évaluent aussi plus favorablement l'utilité de l'information qu'elles ont utilisée.
- Les ONG sont plus portées que les employeurs du secteur privé à recourir à des sources d'IMT provinciales ou nationales pour appuyer leurs décisions de maintien en poste.

6.3 LES ORGANISATIONS SYNDIQUÉES

a) Vue d'ensemble

- Les employeurs dont les employés sont syndiqués sont beaucoup plus susceptibles d'avoir plusieurs emplacements au Canada (51 p. 100 comparativement à 19 p. 100 de ceux dont les employés ne sont pas syndiqués). Les organisations syndiquées sont aussi beaucoup plus anciennes en moyenne (65 p. 100 existent depuis 20 ans ou plus). Elles tendent également à avoir de plus grands lieux de travail.
- Les répondants des organisations syndiquées étaient plus susceptibles de décrire leur poste en tant que gestionnaire ou soutien des ressources humaines.
- Les employeurs dont les employés sont syndiqués sont plus portés que les autres à avoir des guides d'orientation des employés, des plans de formation et de perfectionnement ainsi que des descriptions de fonctions ou profils des compétences, mais ils sont moins susceptibles d'affirmer qu'ils suivent de près les problèmes de ressources humaines.
- Les employeurs dont les employés sont syndiqués sont plus portés à dire que leur plan d'activités et leur planification financière et des RH sont des processus structurés qui s'effectuent à intervalles réguliers.
- Les employeurs dont les employés sont syndiqués sont plus portés à s'être engagés dans les trois activités cibles (60 p. 100 l'ont fait, comparativement à 49 p. 100 des non-syndiqués).
- Dans la dernière année, les employeurs dont les employés sont syndiqués sont plus susceptibles (que les non-syndiqués) d'avoir eu recours à une agence de placement, annoncé un poste dans un média national ou affiché un poste dans un site Internet privé national.
- Les organisations syndiquées font plus souvent partie du secteur bénévole et sans but lucratif (23 p. 100, contre 11 p. 100 des employeurs dont les employés ne sont pas syndiqués).
- Les organisations syndiquées font plus souvent partie des secteurs de la construction ou de la fabrication que des autres secteurs.
- Il n'y a pas de différence entre les employeurs, selon que leurs employés sont syndiqués ou non, quant au genre d'information qu'ils cherchent généralement à obtenir (p. ex., chiffres précis, tendances, façon de procéder).

b) Recrutement et embauche

- Presque tous les employeurs dont les employés sont syndiqués ont pris des décisions ou des mesures en matière d'embauche et de recrutement dans la dernière année (97 p. 100, comparativement à 87 p. 100 des employeurs dont les employés ne sont pas syndiqués).
- Les employeurs dont les employés sont syndiqués sont plus susceptibles (que ceux dont les employés ne le sont pas) d'avoir recruté dans tous les postes sauf dans la catégorie des préposés aux services et des ouvriers.
- Ils sont moins susceptibles d'avoir eu de la difficulté à combler des postes. Toutefois, ceux qui ont eu des difficultés de dotation sont plus susceptibles d'indiquer qu'ils ont dû affronter une pénurie de travailleurs compétents.
- Invités à préciser leurs motifs de recrutement dans la dernière année, les employeurs dont les employés sont syndiqués sont plus susceptibles que les autres d'avoir recruté pour des raisons d'expansion, de départs à la retraite ou d'embauche saisonnière.
- Les employeurs dont les employés sont syndiqués sont plus portés à utiliser le site Web de leur entreprise, des chasseurs de tête et les salons de l'emploi comme activités de recrutement et à identifier leur site Web comme l'outil le plus important qu'ils ont utilisé.
- Il n'y a pas de différence entre les organisations syndiquées et non syndiquées en ce qui concerne leur utilisation de l'IMT pour du recrutement.
- Naturellement, les employeurs dont les employés sont syndiqués sont plus susceptibles d'avoir trouvé l'IMT qu'ils recherchaient par l'intermédiaire d'une association professionnelle ou d'un syndicat.
- Les employeurs dont les employés sont syndiqués ont eu plus de difficulté quant à l'utilité de l'IMT qu'ils ont utilisée.
- La demande d'aide pour trouver ou mettre en application des renseignements relatifs au recrutement est moins forte parmi les employeurs dont les employés sont syndiqués (ils sont plus susceptibles d'avoir un gestionnaire des RH en bonne et due forme).
- Les employeurs dont les employés sont syndiqués tendent à attribuer moins d'importance à la disponibilité d'une IMT touchant le recrutement qui soit propre à leur collectivité.
- Les employeurs dont les employés sont syndiqués sont plus portés que les autres à exprimer une préférence pour l'obtention de renseignements relatifs au recrutement en version imprimée.

c) Formation et perfectionnement professionnel

- Comme pour le recrutement, la plupart des employeurs dont les employés sont syndiqués ont pris des décisions ou des mesures touchant la formation et le perfectionnement professionnel dans la dernière année (80 p. 100, comparativement à 71 p. 100 de ceux dont les employés ne sont pas syndiqués). Ils sont aussi beaucoup plus susceptibles de s'être appuyés sur de l'IMT pour ces décisions (62 p. 100, comparativement à 46 p. 100 des employeurs dont les employés ne sont pas syndiqués) ou à avoir cherché ce genre d'information ou de soutien.
- Les employeurs dont les employés sont syndiqués ne sont pas plus susceptibles que les autres de leur avoir procuré de la formation et ils sont moins susceptibles d'offrir de la formation pour des raisons d'orientation des nouveaux employés ou de compétences essentielles.
- Les employeurs dont les employés sont syndiqués ont davantage tendance à offrir de la formation à l'extérieur de l'organisation (et déclarent un plus faible pourcentage de formation donnée sur place que ceux dont les employés ne sont pas syndiqués). Ils offrent en moyenne une proportion plus élevée de formation officielle. (Les employeurs dont les employés sont syndiqués répondent qu'en moyenne, 54 p. 100 de toute leur formation est structurée alors que le pourcentage est de 46 p. 100 pour les employeurs de non-syndiqués).
- En ce qui concerne les modes de formation, les employeurs dont les employés sont syndiqués sont plus portés à offrir des programmes d'apprenti, des stages, de la formation en cours d'emploi, et plus portés à embaucher des formateurs en milieu de travail que ceux dont les employés ne sont pas syndiqués, mais ils sont moins susceptibles que les autres de recourir au jumelage comme mode de formation.
- Les employeurs dont les employés sont syndiqués sont plus susceptibles d'avoir obtenu de l'IMT sur la formation par l'intermédiaire d'un conseil sectoriel ou d'une association industrielle ou par l'intermédiaire des fournisseurs de matériel. Ils sont plus portés aussi à avoir recours à des sources d'information provinciales.
- La demande de renseignements plus précis ou plus détaillés en vue des décisions de formation à prendre est moins forte parmi les employeurs dont les employés sont syndiqués (et qui sont aussi beaucoup moins susceptibles de proposer des améliorations à l'information utilisée pour prendre des décisions en matière de formation; 76 p. 100 n'en avaient pas à proposer ou n'ont pas répondu, comparativement à 48 p. 100 des employeurs dont les employés ne sont pas syndiqués). Les employeurs dont les employés sont syndiqués sont aussi moins susceptibles d'avoir obtenu une aide de l'extérieur de leur organisation touchant l'IMT.
- Comme pour le recrutement, les employeurs dont les employés sont syndiqués font preuve d'une préférence pour obtenir de l'information en version imprimée.

d) Maintien en poste des effectifs

- Les employeurs dont les employés sont syndiqués sont plus portés que les autres à mentionner la concurrence avec les autres employeurs et le vieillissement de la main-d'œuvre en tant que principaux enjeux du maintien en poste de leurs effectifs, mais ils sont moins susceptibles de mentionner comme enjeu les salaires et conditions de travail.
- Les employeurs dont les employés sont syndiqués sont encore ici plus susceptibles d'avoir utilisé des renseignements, outils ou services pour appuyer leurs décisions de maintien en poste dans la dernière année (59 p. 100 l'ont fait, comparativement à 39 p. 100 des employeurs dont les employés ne sont pas syndiqués).
- Les employeurs dont les employés sont syndiqués sont plus portés à s'être appuyés sur diverses sources d'information pour leurs décisions de maintien en poste, y compris une association professionnelle ou un syndicat, un conseil sectoriel ou une association industrielle, un établissement d'enseignement, une source non gouvernementale en ligne ou un fournisseur d'équipement.
- Comme pour la formation, les employeurs dont les employés sont syndiqués sont moins susceptibles d'avoir obtenu une aide de l'extérieur de leur organisation pour de l'IMT relative au maintien en poste (12 p. 100 l'ont fait, comparativement à 31 p. 100 des employeurs dont les employés ne sont pas syndiqués).

6.4 LES ORGANISATIONS QUÉBÉCOISES

a) Vue d'ensemble

- Les PME québécoises sont plus susceptibles que les autres de n'avoir fait qu'une seule activité cible.
- Les employeurs du Québec sont moins susceptibles que ceux des autres régions de faire du recrutement à long terme, d'effectuer des évaluations annuelles du rendement, d'avoir des guides d'orientation des employés, de posséder des plans de formation ou de perfectionnement, de suivre de près les problèmes ou d'avoir des descriptions de fonctions ou profils des compétences.
- Ils sont aussi moins susceptibles que les autres d'affirmer que leur plan d'activités et leur processus de planification financière et des RH sont non structurés et à intervalles réguliers ou non structurés et continus, mais plus susceptibles que les autres de dire qu'ils sont structurés et selon les besoins ou structurés et à intervalles réguliers.

- Les employeurs du Québec sont plus enclins que ceux des autres régions à mentionner les principaux enjeux suivants comme ceux que leur planification des RH devait solutionner : planification de la relève, maintien des effectifs, augmentation de la productivité, développement des compétences, santé et sécurité au travail, équilibre travail-vie personnelle et nécessité de réduire leurs effectifs. Ils sont moins susceptibles que les autres d'affirmer que l'organisation générale des RH constitue un problème majeur.
- Dans la dernière année, les employeurs québécois sont moins susceptibles que les autres d'avoir consulté un site Internet du gouvernement du Canada, de s'être inscrits à un programme d'emploi, d'avoir communiqué avec une association de gens d'affaires, d'avoir eu recours à une agence de placement de RH ou d'avoir annoncé un emploi dans un média national.
- Les employeurs du Québec sont moins susceptibles que les autres de dire que l'utilisation par leur organisation de renseignements, outils ou services pour venir en aide à leur entreprise est à la hausse (la plupart la qualifient de stable).
- Ils sont plus susceptibles que les autres de penser que leur plus grand défi au cours des cinq prochaines années sera de trouver davantage d'employés, de satisfaire aux exigences de la formation ou d'assurer l'existence d'un volume de travail, mais ils sont moins susceptibles que les autres de mentionner comme principal défi à l'avenir celui de trouver et de retenir des travailleurs qualifiés.

b) Recrutement et embauche

- Les organisations québécoises sont moins susceptibles que celles des autres régions d'avoir recruté pour presque tous les postes énumérés, y compris les postes de cadres ou de gestionnaires, de membres des professions libérales, de techniciens, d'employés de bureau ou de soutien administratif, de préposés aux services et d'ouvriers. Elles sont plus susceptibles que celles des autres régions d'avoir recruté afin de renouveler leur personnel à cause des départs à la retraite, pour du remplacement temporaire, pour de l'embauche saisonnière ou par besoin de nouvelles compétences, mais moins susceptibles que les autres d'avoir recruté pour des motifs d'expansion ou pour renouveler leur personnel pour d'autres raisons que les départs à la retraite.
- Les organisations québécoises sont moins susceptibles que les autres de recourir au bouche-à-oreille ou à la publicité comme méthodes habituelles pour recruter des employés, et moins susceptibles de penser que le bouche-à-oreille est une méthode de recrutement importante. Cependant, elles sont plus susceptibles que les autres de dire que les tableaux d'affichage et les offres d'emploi dans Internet ainsi que le site Web de la compagnie sont des moyens importants de recruter des employés.

- Les employeurs du Québec sont plus susceptibles que les autres d'avoir éprouvé des difficultés de dotation liées à une pénurie de travailleurs qualifiés et à l'incapacité de rivaliser sur le plan des salaires ou avantages sociaux, mais ils sont moins susceptibles de mentionner le besoin de compétences spécialisées en tant que difficulté qu'ils auraient éprouvée en matière de dotation.
- Les employeurs du Québec sont plus susceptibles que ceux des autres régions d'avoir recherché des renseignements, outils ou services à l'extérieur de leur organisation pour appuyer leurs décisions touchant le recrutement et l'embauche d'employés. Parmi ceux qui n'ont pas cherché de ressources externes de cette nature, les employeurs du Québec sont plus susceptibles que les autres de dire qu'ils avaient déjà suffisamment de renseignements, outils ou services ou qu'ils n'ont pas eu le temps d'essayer de trouver ce genre d'information. Ils sont moins susceptibles que ceux des autres régions de dire qu'ils n'utilisent pas ce genre d'information.
- Les employeurs du Québec sont plus susceptibles que les autres de mentionner des sites Internet ou des publications du gouvernement provincial comme sources d'information pour le recrutement et l'embauche. Ils sont plus susceptibles que les autres d'obtenir habituellement en personne l'information dont ils ont besoin touchant le recrutement et l'embauche. Ils sont aussi plus portés à dire qu'ils préfèrent ce format, mais moins susceptibles que les autres de préférer obtenir leur information en version imprimée.
- Ceux qui n'étaient pas satisfaits de l'utilité des ressources externes qu'ils ont trouvées en matière de recrutement et d'embauche étaient plus portés que ceux des autres régions à dire qu'elles n'ont pas été utiles parce qu'ils ont eu besoin d'aide.
- Les employeurs du Québec qui ont obtenu de l'aide de l'extérieur concernant l'information sur le recrutement et l'embauche sont plus susceptibles que les autres de dire que cette aide provenait de bureaux et sites Web gouvernementaux ou d'un collègue dans une autre entreprise. Les employeurs du Québec sont moins susceptibles que ceux des autres régions d'affirmer qu'ils auraient aimé recevoir de l'aide afin de trouver les bons renseignements lorsqu'ils cherchaient ou voulaient utiliser de l'information portant sur le recrutement et l'embauche.

c) Formation et perfectionnement professionnel

- Les organisations québécoises sont moins susceptibles que les autres d'avoir procuré de la formation à leurs employés au cours de la dernière année, et moins susceptibles que les autres de donner comme principales raisons de la formation offerte aux employés dans la dernière année l'orientation des nouveaux employés ou la satisfaction des exigences réglementaires.

- Les organisations québécoises sont moins susceptibles que les autres d'avoir pris des décisions ou des mesures dans le domaine de la formation ou du perfectionnement professionnel dans les douze derniers mois. Parmi les PME qui n'ont pas cherché de renseignements, d'outils ou de services en guise d'appui à la formation et au perfectionnement professionnel, celles du Québec sont moins susceptibles que les autres de dire qu'elles avaient suffisamment d'information à l'interne.
- De plus faibles proportions des employeurs du Québec que des employeurs des autres régions déclarent avoir offert de la formation sur place ou de la formation officielle dans la dernière année (et ils sont une beaucoup plus forte proportion que parmi les employeurs des autres régions à ne pas avoir répondu à l'une ou l'autre de ces questions). Les employeurs du Québec sont plus susceptibles que les autres d'avoir utilisé les stages, les programmes d'apprenti ou la formation en cours d'emploi comme méthodes de formation en milieu de travail, mais moins susceptibles d'avoir eu recours au mentorat non structuré ou à la formation en ligne.
- Les employeurs du Québec sont moins susceptibles que les autres d'avoir utilisé des ressources externes touchant la prestation de la formation, l'accréditation ou les exigences professionnelles ou, encore, la façon d'obtenir de la formation, mais ils sont plus susceptibles d'avoir utilisé des ressources externes touchant le financement de la formation.
- Les PME québécoises sont moins susceptibles que celles des autres régions d'employer de l'information sur la formation et le perfectionnement professionnel qui est de portée nationale, et plus susceptibles de dire qu'on pourrait améliorer les ressources externes à leur disposition en matière de formation et de perfectionnement professionnel en les mettant à jour.
- Les PME québécoises sont plus susceptibles que les autres d'avoir obtenu l'aide de quelqu'un de l'extérieur de leur organisation pour trouver pour elles de l'information, y accéder ou la mettre en application. Au moment de chercher ou d'utiliser cette information, elles sont moins susceptibles que les autres de dire qu'elles auraient aimé recevoir de l'aide afin de trouver les bons renseignements ou de les mettre en application.
- Les employeurs du Québec expriment plus souvent une préférence pour de l'information sur la formation et le perfectionnement professionnel obtenue au téléphone ou en personne.

d) Maintenance en poste des effectifs

- Les employeurs du Québec tendent davantage à dire que la concurrence (avec les autres employeurs, secteurs, provinces et collectivités), le vieillissement de la main-d'œuvre et l'image négative de leurs occupations sont les principaux enjeux du maintien en poste de leurs effectifs, mais ils sont moins susceptibles que les autres de citer les salaires ou les conditions de travail.

- Les employeurs du Québec sont moins susceptibles que ceux des autres régions d'avoir pris des décisions ou mis au point des stratégies en matière de RH dans le but de conserver leurs employés actuels. Parmi ceux qui n'ont pas cherché de renseignements, outils ou services pour appuyer leurs décisions et activités à cet égard, les employeurs du Québec sont plus susceptibles que ceux des autres régions de dire qu'ils n'ont pas eu le temps d'essayer de trouver de l'information de cette nature.
- Les employeurs du Québec sont plus portés que les autres à avoir utilisé des ressources de l'extérieur touchant l'embauche de groupes précis d'employés lors de leurs décisions en matière de RH liées au maintien en poste de leurs effectifs, et ils sont plus susceptibles que les autres de mentionner les établissements d'enseignement comme leur source d'information.
- Les employeurs du Québec sont plus susceptibles que les autres de dire qu'on pourrait améliorer les ressources externes à leur disposition touchant le maintien en poste des effectifs en améliorant les communications; ils sont moins susceptibles que les autres de dire qu'il n'y a pas d'améliorations à apporter.
- Les employeurs du Québec sont plus susceptibles que ceux des autres régions de s'être prévalus de l'aide de quelqu'un de l'extérieur de leur organisation afin de trouver pour eux de l'information sur le maintien en poste des effectifs, d'y accéder, de s'en servir ou de l'interpréter. Ils sont moins susceptibles que les autres de dire qu'ils auraient aimé recevoir de l'aide afin de trouver les bons renseignements lorsqu'ils cherchaient ou voulaient utiliser de l'information.
- Les employeurs du Québec sont moins susceptibles que les autres d'obtenir habituellement en version imprimée leurs renseignements sur le maintien en poste des effectifs (ou de répondre qu'ils préfèrent les obtenir dans ce format à la question sur leur préférence), et ils sont plus susceptibles que les autres de recevoir normalement cette information en personne.

6.5 LES UTILISATEURS DES BANQUES D'EMPLOIS

a) Vue d'ensemble

- Les employeurs qui ont consulté les sites de banques d'emplois privées nationales sont plus susceptibles que les autres d'avoir plusieurs emplacements au Canada et de compter plus de 20 employés dans leur organisation.
- Les utilisateurs tant du Guichet emplois que des banques d'emplois privées nationales sont plus susceptibles d'être engagés dans les trois activités cibles que les autres employeurs et d'avoir des activités continues en matière de RH (comme de faire du recrutement à long

terme, d'évaluer le rendement de leurs employés et d'avoir des plans de formation et de perfectionnement).

- Les utilisateurs tant du Guichet emplois que des banques d'emplois privées sont plus portés à identifier la façon d'attirer des travailleurs comme le principal problème dont ils doivent tenir compte dans leur planification des RH. Les utilisateurs des banques d'emplois privées sont plus portés aussi que les autres employeurs à mentionner comme enjeux dont ils doivent s'occuper l'expansion de la population active et l'organisation générale des RH. Il n'est donc pas étonnant que les utilisateurs de sites privés soient plus portés à affirmer que leur organisation est en expansion.
- Les utilisateurs du Guichet emplois sont plus portés que les autres employeurs à mentionner la concurrence des autres employeurs, les salaires et conditions de travail ainsi que le travail saisonnier ou à temps partiel comme leurs principaux problèmes en ce qui concerne le maintien en poste de leurs travailleurs, tandis que les utilisateurs de sites privés sont plus portés à mentionner la concurrence des autres secteurs.
- Les utilisateurs des banques d'emplois privées sont plus susceptibles que les autres employeurs de dire que trouver et retenir des travailleurs qualifiés sera le principal défi de leur organisation au cours des cinq prochaines années.
- Les utilisateurs aussi bien du Guichet emplois que des banques d'emplois privées sont plus susceptibles que les autres employeurs d'affirmer que leurs besoins d'IMT sont à la hausse. Sans surprise, on constate qu'aussi bien les utilisateurs du Guichet emplois que ceux des banques privées se sont prévalus de diverses sources d'IMT dans la dernière année, y compris un centre de services aux entreprises national ou provincial, un site Internet du gouvernement du Canada, une association de gens d'affaires, une agence de placement de RH et de la publicité nationale.
- Les utilisateurs des banques d'emplois privées sont plus portés à chercher de l'IMT diversifiée, notamment des chiffres précis, des idées générales, des tendances et prévisions ainsi que des façons de procéder. Ils sont également plus portés que les autres à rechercher de l'IMT sur la façon de procéder et sur de l'aide d'autres ressources.

b) Recrutement et embauche

- Naturellement, les employeurs qui ont consulté le Guichet emplois ou des sites de banques d'emplois privées nationales sont plus susceptibles d'avoir pris des décisions en matière de recrutement dans la dernière année et d'avoir utilisé de l'information ou des services de l'extérieur de l'organisation en guise d'appui. Cependant, les utilisateurs du Guichet emplois qui n'ont pas obtenu d'information ou d'aide de l'extérieur sont plus portés à affirmer qu'ils n'ont pas pensé à en demander ou n'ont pas eu le temps de le faire (et moins susceptibles de dire qu'ils possèdent déjà toute l'information nécessaire).

- Les utilisateurs du Guichet emplois sont beaucoup plus susceptibles d'avoir recruté du personnel de service ou de la main-d'œuvre dans la dernière année et un peu plus susceptibles d'avoir recruté des gestionnaires ou surveillants ainsi que des employés de bureau ou du soutien administratif. Les utilisateurs des banques d'emplois privées nationales sont plus portés que les autres employeurs à avoir recruté dans presque toutes les catégories énumérées (à l'exception des gens de métier).
- Les utilisateurs du Guichet emplois sont plus susceptibles que les autres employeurs d'avoir éprouvé des difficultés de recrutement dans la dernière année (66 p. 100 en ont eu) et de déclarer qu'ils font du recrutement pour renouveler leur personnel (pour d'autres raisons que les départs à la retraite), tandis que les utilisateurs des banques d'emplois privées sont plus susceptibles de recruter parce que leur entreprise est en expansion.
- Les utilisateurs du Guichet emplois et de sites privés nationaux sont tous plus portés que les autres employeurs à recourir à la publicité, aux tableaux d'affichage d'offres d'emploi et aux salons de l'emploi ou des carrières afin de recruter des employés, et les utilisateurs des banques d'emplois privées sont aussi plus portés que les autres à recourir au site Web d'une compagnie et à des chasseurs de tête professionnels à des fins de recrutement. Les utilisateurs tant du Guichet emplois que des banques d'emplois privées sont beaucoup plus susceptibles de mentionner les tableaux d'affichage d'offres d'emploi ou Internet comme méthode de recrutement la plus importante pour leur organisation.
- Les utilisateurs de sites privés sont plus susceptibles que les autres employeurs d'utiliser des sources d'information provinciales et nationales pour leur recrutement (et moins susceptibles de compter sur des sources d'intérêt local).
- Les utilisateurs de sites privés sont plus portés que les autres employeurs à trouver que les sources qu'ils ont utilisées pour appuyer leurs décisions de recrutement étaient plutôt utiles seulement (et moins portés à les qualifier de très utiles). Ils sont plus portés aussi que les autres employeurs à affirmer qu'ils obtiennent le plus souvent leur information dans Internet.

c) Formation et perfectionnement professionnel

- Les employeurs qui ont utilisé des sites de banques d'emplois privées nationales dans la dernière année sont plus susceptibles que les autres employeurs d'avoir pris des décisions touchant la formation et le perfectionnement dans la dernière année et d'avoir utilisé de l'IMT pour appuyer ces décisions.
- Les utilisateurs aussi bien du Guichet emplois que des banques d'emplois privées sont plus susceptibles que les autres employeurs d'avoir procuré de la formation à leurs employés dans la dernière année. Les utilisateurs du Guichet emplois sont plus portés à donner comme raisons de cette formation l'orientation de nouveaux employés et la formation en gestion ou au

leadership, tandis que les utilisateurs de banques d'emplois privées sont plus portés à donner comme raisons de la formation offerte dans la dernière année le perfectionnement de leurs employés, du nouvel équipement ou de la nouvelle technologie ainsi que la formation en gestion ou au leadership.

- Les utilisateurs du Guichet emplois offrent une plus grande proportion de formation sur place que les autres employeurs. Les utilisateurs de banques d'emplois privées offrent une plus grande proportion de formation structurée que les autres employeurs. Les utilisateurs du Guichet emplois sont plus portés que les autres employeurs à répondre qu'ils ont été incapables de trouver toute l'information qu'ils recherchaient touchant la formation et le perfectionnement et à suggérer d'améliorer l'IMT sur la formation en la rendant plus précise.

d) Maintenance en poste des effectifs

- Les employeurs qui ont eu recours à des sites de banques d'emplois privées nationales dans la dernière année sont plus susceptibles d'avoir cherché des renseignements ou des services en guise d'appui à leurs décisions touchant le maintien en poste de leurs effectifs. En ce qui a trait au recrutement, les utilisateurs du Guichet emplois qui n'ont pas obtenu d'information de l'extérieur pour appuyer leurs décisions de maintien en poste sont plus portés à dire qu'ils n'ont pas eu le temps d'en chercher, alors que les utilisateurs des banques d'emplois privées nationales sont plus portés à dire qu'ils étaient déjà suffisamment bien informés.
- Les utilisateurs du Guichet emplois sont plus portés que les autres employeurs à attribuer beaucoup d'importance à la disponibilité de renseignements d'intérêt local pour le maintien en poste de leurs effectifs, et plus portés à dire qu'ils n'ont pas pu trouver toute l'information qu'ils recherchaient.
- Les utilisateurs du Guichet emplois sont plus portés que les autres employeurs à affirmer qu'on pourrait améliorer l'IMT touchant le maintien en poste en la rendant plus précise. Les utilisateurs du Guichet emplois sont aussi plus susceptibles d'affirmer qu'ils auraient aimé recevoir de l'aide de l'extérieur afin d'interpréter et de mettre en application l'IMT touchant le maintien en poste des effectifs.

7. TYPOLOGIE DES EMPLOYEURS

Outre les analyses de base dont font état les pages ci-dessus, une typologie des employeurs a été créée de manière à fusionner certaines organisations de l'échantillon en fonction des caractéristiques des entreprises, de leurs besoins organisationnels et de leur utilisation de l'information sur le marché du travail. La méthode employée est une analyse typologique en deux étapes¹³ ayant pour but d'identifier les groupes d'employeurs s'excluant mutuellement et interprétables. La typologie des organisations est ici fondée sur quatre ou cinq caractéristiques de l'entreprise : le nombre de ses activités en matière de RH; son nombre d'emplacements au Canada; son cycle économique; sa syndicalisation ou non et ses difficultés ou non, de dotation au cours des douze derniers mois.

Il ressort de cette typologie cinq groupes ou segments distincts d'employeurs. Chaque segment est décrit dans le tableau ci-dessous en fonction des proportions moyennes de la catégorie primaire du groupe pour chacune des cinq mesures qui fondent la typologie. Dans chaque cellule, la note moyenne est suivie du signe (++) , (moy.) ou (- -) qui indique un résultat supérieur, dans la moyenne ou inférieur à l'égard de ces mesures comparativement à l'ensemble de l'échantillon.

Tableau 7.1 : Profil des segments selon les mesures

| Mesures | Segments | | | | | |
|---|----------|---|--|--|--|--|
| | Total | 1 Utilisa- teurs peu fréquents | 2 Grandes organisa- tions syndiquées | 3 Grandes organisa- tions proactives | 4 Petites organisations au recrute- ment élevé | 5 Petites organisa- tions en expansion |
| Nombre d'activités de RH : 1-2 ou 3 | 50% | 47% (moy.) | 38% (- -) | 35% (- -) | 56% (+) | 55% (+) |
| Nombre d'emplacements : 1 ou 1+ | 77% | 100% (+ +) | 49% (- -) | 0% (- -) | 100% (+ +) | 100% (+ +) |
| Cycle économique : en expansion ou stable/autre | 44% | 24% (- -) | 50% (+) | 59% (+ +) | 0% (- -) | 100% (+ +) |
| Syndicalisation : oui ou non | 11% | 0% (- -) | 100% (+ +) | 0% (- -) | 0% (- -) | 0% (- -) |
| Difficultés de dotation : oui ou non | 50% | 0% (- -) | 44 (-) | 58 (+) | 100(+ +) | 70(+ +) |

¹³ L'analyse typologique en deux étapes est une analyse par grappes hiérarchique. Dans cette approche, l'algorithme employé comporte plusieurs caractéristiques souhaitables qui la distinguent des techniques traditionnelles de classification à k moyennes, soient le traitement de variables catégoriques et continues ainsi que la sélection automatique du nombre de grappes. En comparant les valeurs d'un critère de choix de modèle selon diverses possibilités de classification, le processus peut déterminer automatiquement l'appartenance à une grappe.

Groupe 1 : *Les utilisateurs peu fréquents*

Ce groupe représente la majeure partie des PME, soit 29 p. 100. Le segment des *utilisateurs peu fréquents* comprend une proportion supérieure à la moyenne d'organisations petites (moins de 20 employés) et n'ayant qu'un seul emplacement. On y trouve une surreprésentation d'employeurs du secteur des services et d'employeurs de l'Ontario dont, en général, les employés ne sont pas syndiqués. La majorité d'entre eux affirment que leur organisation est stable ou qu'elle n'a pas changé, et les organisations qui fonctionnent depuis de 11 à 20 ans sont surreprésentées dans ce segment.

Les *utilisateurs peu fréquents* ont en général moins de soucis que les autres en matière de RH. Ils déclarent le plus souvent ne pas avoir de problèmes de dotation et sont moins susceptibles que les autres de mentionner que la façon d'attirer des travailleurs est un enjeu dont ils doivent se préoccuper dans leur planification des RH. Étant donné que les employeurs de ce groupe n'ont pas eu de difficulté à combler des postes au cours des douze derniers mois, ils répondent dans une proportion supérieure à la moyenne par « Je ne sais pas » à la question de savoir quels sont les principaux enjeux en matière de RH (comme, par exemple, l'enjeu qui consiste à conserver leurs employés), et ils sont moins à même de prévoir quels défis leur organisation pourrait devoir relever (ou n'en prévoient aucun) afin d'atteindre ses objectifs opérationnels.

Par contre, les *utilisateurs peu fréquents* déclarent des niveaux d'activité moyens en matière de RH et une formalisation moyenne. Néanmoins, ce segment est celui qui demande le moins d'information et ne cherche normalement pas de renseignements, d'outils ou de services particuliers. Ainsi, dans la dernière année, les employeurs de ce segment étaient plus susceptibles que les autres d'annoncer des emplois dans des médias locaux ou de ne faire aucune publicité en matière d'emploi.

Le segment des *utilisateurs peu fréquents* est le moins susceptible d'avoir pris des décisions ou des mesures touchant le recrutement et l'embauche d'employés. Ceux qui ont recruté ont eu recours plus souvent que les autres à la méthode du bouche-à-oreille. Ses membres sont les moins susceptibles d'utiliser ou même de rechercher de l'IMT en guise d'appui pour leurs décisions de recrutement ou d'embauche, surtout parce qu'ils estiment avoir déjà suffisamment de ressources. Les employeurs de ce groupe se servent plus souvent que la moyenne de renseignements de portée provinciale et se montrent généralement plus positifs dans leur évaluation de leur utilité. Toutefois, ils souhaiteraient avoir des renseignements plus détaillés et aimeraient avoir de l'aide de l'extérieur pour les interpréter. Internet est de loin le moyen le plus utilisé et préféré pour obtenir de l'IMT afin de soutenir leurs activités de recrutement.

En ce qui concerne leurs activités de formation et de perfectionnement professionnel, les *utilisateurs peu fréquents* déclarent une incidence moyenne, sinon légèrement inférieure, de formation de leurs employés dans la dernière année. Ce groupe est le plus susceptible d'affirmer qu'il possède suffisamment de ressources à l'interne sur lesquelles appuyer ses décisions de formation et de perfectionnement professionnel. Les employeurs de ce groupe sont plus susceptibles que la moyenne d'avoir utilisé des ressources de l'extérieur touchant le genre de formation disponible, la sélection d'un agent de formation, l'évaluation de l'investissement dans la formation, la façon de procéder pour trouver les

outils afin d'aider les employés et l'analyse des besoins de formation. Ils ont plus fréquemment que la moyenne recours aux sites Internet et publications du gouvernement fédéral. La majorité des *utilisateurs peu fréquents* jugent que les renseignements et les outils dont ils se sont servis comme soutien à la formation et au perfectionnement professionnel ont été très utiles, mais ils aimeraient recevoir des renseignements plus détaillés et suggèrent d'améliorer la communication des services. Ce segment est le moins susceptible d'utiliser de l'aide de l'extérieur pour trouver, interpréter ou mettre en application des renseignements. Internet est aussi son moyen préféré pour obtenir de l'IMT en vue de la formation et du perfectionnement professionnel des employés.

En ce qui concerne le maintien en poste des travailleurs, les *utilisateurs peu fréquents* sont aussi susceptibles que les autres employeurs de se préoccuper de cet enjeu mais ils sont moins susceptibles d'indiquer qu'ils utilisent de l'IMT pour soutenir leurs activités de maintien en poste (en expliquant souvent cet état de fait par des ressources internes suffisantes). Parmi ceux qui se servent de l'IMT à cet égard, les *utilisateurs peu fréquents* trouvent plus souvent que la moyenne leur information dans les sites Web ou publications du gouvernement fédéral, auprès des associations locales de gens d'affaires ou auprès des fournisseurs de matériel. Ils qualifient de très utile l'information qu'ils utilisent mais voudraient, par contre, qu'elle soit plus à jour. Les employeurs du segment des *utilisateurs peu fréquents* tendent à trouver des renseignements et outils relatifs au maintien en poste de leurs effectifs sans beaucoup d'aide de l'extérieur et ils tiennent moins à ce que l'information soit propre à leur collectivité.

Groupe 2 : Les grandes organisations syndiquées

Le groupe des *grandes organisations syndiquées* représente la plus faible proportion d'employeurs, soit 12 p. 100. Toutes les organisations de ce groupe sont syndiquées. Elles tendent aussi à figurer parmi les grandes organisations et à déclarer plus d'un emplacement. Elles fonctionnent normalement depuis plus de dix ans et comptent une représentation supérieure à la moyenne des secteurs de la construction et de la fabrication. Elles sont davantage présentes dans le secteur bénévole et sans but lucratif, au Québec et en Colombie-Britannique.

Les membres de ce segment tendent quelque peu à avoir des activités en expansion. Ils sont plus portés à mentionner la façon d'attirer des travailleurs, l'organisation générale des RH et la planification de la relève comme enjeux dont ils doivent se préoccuper dans leur planification des RH, bien qu'ils soient assez nombreux à ne préciser aucun enjeu pour la planification des RH. Le segment des *grandes organisations syndiquées* se préoccupe plus que la moyenne d'enjeux du maintien en poste des effectifs comme la concurrence et le vieillissement de la population active, et ses membres sont moins susceptibles de trouver préoccupante la question des salaires ou des conditions de travail afin de conserver leurs travailleurs.

Les employeurs de ce segment sont un peu moins nombreux que la moyenne à dire qu'il leur a été difficile de combler des postes au cours des douze derniers mois. Ceux qui ont éprouvé des difficultés mentionnent en majorité des problèmes liés à la pénurie de travailleurs qualifiés et à l'éloignement. Les *grandes organisations syndiquées* sont moins susceptibles que les autres organisations d'anticiper des

défis prévisibles afin de pouvoir disposer de la main-d'œuvre nécessaire pour atteindre leurs objectifs opérationnels. Celles qui anticipent des défis sont plus susceptibles de dire qu'elles devront trouver plus d'employés, faire face à une pénurie de travailleurs qualifiés et remplacer les travailleurs qualifiés qui partent.

Les employeurs du segment des *grandes organisations syndiquées* tendent plus que les autres à qualifier leur plan d'activités de structuré et sont plus susceptibles de s'être occupés des trois domaines de RH, notamment de recrutement et d'embauche ainsi que de formation et de perfectionnement professionnel. Ils sont plus susceptibles d'affirmer qu'ils ont à leur emplacement des plans de formation et de perfectionnement, des guides d'orientation des employés et des descriptions de fonctions ou profils des compétences, mais ils sont les moins susceptibles de suivre les problèmes de près.

Les membres des *grandes organisations syndiquées* sont les plus susceptibles de s'appuyer sur des renseignements, outils ou services de l'extérieur de leur organisation dans leurs efforts en matière de formation et de perfectionnement professionnel ainsi que de recrutement et d'embauche d'employés. Dans la dernière année, ce groupe a été plus susceptible que la moyenne de retenir les services d'une agence de placement et d'annoncer un poste dans un site Internet privé d'intérêt national. Le groupe des *grandes organisations syndiquées* est aussi moins susceptible de faire lui-même sa publicité et ne présente pas de caractéristiques particulières touchant sa demande d'information.

Les *grandes organisations syndiquées* sont très susceptibles d'avoir pris des décisions ou des mesures en matière de recrutement et d'embauche d'employés dans les douze derniers mois. Elles ont surtout recruté du personnel de bureau et d'administration, des gens de métier de même que des cadres ou des superviseurs et des membres des professions libérales. Leurs raisons de recruter tendent à être, davantage que pour les autres employeurs, une expansion de leurs activités et le remplacement des employés qui ont pris leur retraite. Les membres de ce segment sont plus susceptibles que la moyenne de citer comme leurs méthodes ordinaires pour recruter des employés le site Web de leur compagnie, les salons de l'emploi et les services d'agences de recrutement. Les employeurs de ce groupe trouvent les renseignements qu'ils recherchent (et qui tendent à concerner le maintien en poste de leurs effectifs) par l'intermédiaire des associations professionnelles et des syndicats. Ils manifestent peu de caractéristiques particulières touchant l'utilisation de l'IMT pour appuyer le recrutement, bien qu'ils jugent de la manière la moins positive l'utilité et les avantages des renseignements et outils dont ils se sont servis (et qu'ils se montrent en général moins assurés dans leurs réponses et sont portés à dire « Je ne sais pas »). L'IMT en version imprimée semble être le moyen le plus populaire et la façon préférée d'obtenir de l'information relative au recrutement.

Les employeurs du groupe des *grandes organisations syndiquées* sont aussi plus susceptibles que les autres d'avoir pris des décisions, fait des activités et dressé des stratégies à l'égard de la formation et du perfectionnement professionnel, quoique la proportion de leurs employés qui ont reçu de la formation dans la dernière année se situe dans la moyenne. Les employeurs de ce groupe sont plus susceptibles d'offrir des programmes d'apprenti et des stages, et ils semblent beaucoup moins s'inquiéter que la moyenne au sujet du développement des employés et des compétences essentielles. Le segment des

grandes organisations syndiquées tend à fournir de la formation structurée et les employeurs qui en font partie sont très susceptibles de s'être appuyés sur de l'IMT pour de la formation et du perfectionnement professionnel. À cette fin, ils sont surtout susceptibles d'avoir utilisé des ressources de l'extérieur touchant l'analyse des besoins de formation et le financement de la formation. Les employeurs de ce groupe se renseignent normalement auprès des conseils sectoriels ou des associations industrielles, des fournisseurs de matériel ou dans des publications en général. La majorité des employeurs des *grandes organisations syndiquées* ont recours à des renseignements et outils de nature provinciale et ne savent pas comment ces outils pourraient être améliorés. L'IMT en version imprimée constitue aussi le moyen préféré et le plus populaire pour se renseigner en matière de formation et de perfectionnement professionnel.

Ce segment témoigne d'un engagement moyen dans le maintien en poste des employés. Les organisations de ce segment sont plus nombreuses à dire qu'elles n'utilisent pas d'IMT dans ce domaine et en donnent comme raison principale le fait de ne pas en avoir besoin. Parmi celles qui s'appuient sur de l'IMT dans leurs activités de maintien en poste, elles sont plus nombreuses que la moyenne à trouver de l'information par l'intermédiaire des associations professionnelles ou auprès de sources non gouvernementales en ligne et estiment de façon générale que cette information leur est très utile. En ce qui concerne les questions de maintien en poste des effectifs, les *grandes organisations syndiquées* trouvent normalement leurs renseignements et leurs outils sans aide extérieure pour les repérer ou les interpréter, et elles sont plus fermement persuadées que la moyenne de ne pas avoir besoin d'aide à cet égard. Ici encore, elles préfèrent obtenir leur IMT en version imprimée.

Groupe 3 : Les grandes organisations proactives

Le groupe des *grandes organisations proactives* renferme 17 p. 100 des petites et moyennes entreprises. Ce segment représente les organisations plus vastes et plus stables qui fonctionnent depuis plus de vingt ans. Il comporte une représentation supérieure à la moyenne d'entreprises privées et des secteurs du commerce de détail, de la finance et du transport. Ces employeurs se retrouvent un peu plus souvent en Alberta et dans la région de l'Atlantique. Toutes les organisations de ce groupe ont plus d'un emplacement au Canada et sont non syndiquées.

Les employeurs de ce groupe sont fort probablement en mode d'expansion. Ils tendent à signaler certaines difficultés de recrutement et sont très portés à mentionner comme enjeux de leur planification des ressources humaines le maintien en poste, la formation et la satisfaction au travail. En ce qui concerne le maintien en poste des effectifs, ce groupe s'inquiète en particulier des salaires et conditions de travail. Les employeurs qui disent avoir eu de la difficulté à combler des postes au cours des douze derniers mois citent comme leurs principaux obstacles le manque d'intérêt et la pénurie de candidats. Le groupe des *grandes organisations proactives* est plus susceptible d'anticiper comme défis prévisibles le maintien de ses travailleurs actuels et la recherche de travailleurs qualifiés.

Les employeurs des *grandes organisations proactives* sont plus portés à qualifier leur plan d'activités de structuré. Ils sont aussi plus susceptibles que la moyenne de s'être engagés dans les trois domaines de RH, en particulier dans la formation et le perfectionnement professionnel de même que le

maintien en poste de leurs travailleurs. Ce groupe est très susceptible de faire toutes les activités énumérées touchant le recrutement et la formation, et ses membres présentent une incidence nettement plus élevée de possession d'un plan de recrutement à long terme, d'évaluations annuelles du rendement et de plans de formation et de perfectionnement.

Les *grandes organisations proactives* indiquent une hausse de la demande d'information. Ses membres comptent beaucoup sur les renseignements, outils ou services de l'extérieur de leur organisation pour soutenir leurs efforts en matière de formation et de perfectionnement professionnel ainsi que de recrutement et d'embauche d'employés. Comparativement aux autres employeurs, ceux de ce groupe sont plus enclins que la moyenne à s'adresser à des centres de services aux entreprises, à afficher des offres d'emploi dans le Guichet emplois et dans un site privé national, à s'inscrire à des programmes d'emploi, à communiquer avec des associations de gens d'affaires, à avoir recours à une agence de placement en RH et à annoncer des emplois dans un média national. Les *grandes organisations proactives* tendent à rechercher plusieurs genres d'information : idées générales, tendances passées et prévisions, aide provenant d'autres ressources, idées précises sur la façon de procéder et chiffres précis.

Bien que les employeurs des *grandes organisations proactives* soient aussi susceptibles que les autres d'avoir fait du recrutement et de l'embauche d'employés dans les douze derniers mois, ils ont eu plus tendance que la moyenne à s'appuyer pour ces décisions sur des sources externes. Le roulement de personnel est donné comme raison de recrutement la plus fréquente mais, lorsqu'ils recrutent, les membres de ce segment sont plus susceptibles d'éprouver des difficultés de dotation liées à un manque d'intérêt. Les postes faisant l'objet d'un recrutement de la part des *grandes organisations proactives* tendent à être ceux d'employés de bureau et de soutien administratif, de cadres ou de superviseurs et de membres des professions libérales. Les employeurs des *grandes organisations proactives* se servent de tous les modes de recrutement à leur disposition mais se concentrent, en particulier, sur la publicité, les salons de l'emploi et les services d'agences de recrutement. Ils sont plus susceptibles d'avoir trouvé l'information qu'ils cherchaient (notamment sur les salaires et avantages sociaux) par l'intermédiaire des conseils sectoriels et des associations industrielles, et ils utilisent normalement pour le recrutement des renseignements de portée aussi bien locale que régionale. Les employeurs des *grandes organisations proactives* expriment le besoin de renseignements plus précis et plus à jour, et leurs recommandations en vue d'améliorer l'IMT portent sur les mêmes aspects. Ce groupe est le moins susceptible de recevoir de l'aide de l'extérieur pour trouver, interpréter ou mettre en application des renseignements en matière de recrutement.

En ce qui concerne les activités de formation et de perfectionnement professionnel, les *grandes organisations proactives* sont plus susceptibles d'avoir pris des décisions ou des mesures et d'avoir établi des stratégies à cet égard. Il n'y a rien d'étonnant à ce que ce groupe déclare le nombre le plus élevé d'employés qui ont reçu de la formation dans la dernière année. Ses membres sont plus susceptibles d'offrir une formation structurée, de la formation en ligne, et d'envoyer leurs employés suivre des cours. Les employeurs des *grandes organisations proactives* sont parmi les plus grands utilisateurs d'IMT pour appuyer leurs décisions en matière de formation et de perfectionnement professionnel et à trouver plus souvent que la moyenne cette information dans des sources en ligne. La majorité des *grandes organisations proactives* se servent de renseignements et d'outils de formation de portée nationale et ne

jugent pas important que leur organisation dispose d'une information propre à leur collectivité. Il est fort probable que les employeurs de ce groupe aient trouvé l'information qu'ils cherchaient et qu'ils aient bénéficié d'une aide externe pour trouver des renseignements sur la formation, y accéder ou les interpréter. Ils préfèrent obtenir en personne l'IMT dont ils ont besoin pour de la formation et du perfectionnement professionnel.

Le groupe des *grandes organisations proactives* déclare aussi l'incidence la plus forte de décisions, de mesures et de stratégies touchant le maintien en poste et il est celui qui consomme le plus de renseignements et d'outils provenant de l'extérieur de l'organisation. Les salaires et conditions de travail constituent sa principale difficulté afin de maintenir en poste ses employés. Les employeurs des *grandes organisations proactives* sont plus portés à chercher de l'information sur la planification des RH et à s'en servir, et ils trouvent cette information par l'intermédiaire d'autres entreprises. Ils tendent à trouver l'information qu'ils recherchent mais aimeraient aussi recevoir de l'aide de l'extérieur afin de mettre cette information en application. Ici encore, les *grandes organisations proactives* préfèrent le contact personnel pour obtenir de l'IMT touchant le maintien en poste.

Groupe 4 : Les petites organisations au recrutement élevé

Le groupe des *petites organisations au recrutement élevé* comprend 20 p. 100 des employeurs du sondage. Ce groupe représente des organisations de taille petite à moyenne qui fonctionnent depuis 10 ans ou plus. Le secteur privé y est surreprésenté, de même que le secteur du commerce de détail. Toutes les organisations de ce groupe ont un seul emplacement au Canada, sont non syndiquées et connaissent une période de stabilité.

Tous les employeurs des *petites organisations au recrutement élevé* éprouvent des difficultés de recrutement. Ils sont plus portés à mentionner comme problème de planification des RH la façon d'attirer des travailleurs. Ce groupe est particulièrement inquiet en ce qui concerne le maintien en poste. Pour ces employeurs, la paresse, la concordance entre les personnes et l'emploi de même que le travail par quarts constituent les plus grandes difficultés en matière de dotation. Le segment des *petites organisations au recrutement élevé* est plus susceptible de prévoir certains défis comme celui de conserver le personnel actuel et celui de trouver des travailleurs qualifiés et de les retenir. Ces employeurs estiment que les salaires, les conditions de travail et le travail saisonnier sont les principaux enjeux du maintien en poste des employés.

Les *petites organisations au recrutement élevé* sont les plus passives en ce qui a trait aux décisions et aux activités en matière de RH. Elles tendent à s'occuper d'un moins grand nombre d'aspects des RH, en particulier de la formation et du maintien en poste de leurs travailleurs bien que le roulement du personnel soit l'une des raisons les plus courantes de leurs activités de recrutement. Comparativement aux autres employeurs, ceux de ce groupe sont moins susceptibles de dire que leur emplacement possède un plan de recrutement à long terme, qu'il fait des évaluations annuelles du rendement et offre à ses employés des guides d'orientation.

Les membres du groupe des *petites organisations au recrutement élevé* jugent que leurs besoins d'information sont demeurés stables au fil du temps. Ils sont les moins susceptibles d'avoir cherché, à titre d'information, des chiffres précis, des tendances passées et des prévisions ainsi que de l'aide d'autres ressources. Ils sont aussi moins susceptibles de compter sur des renseignements, outils ou services de l'extérieur de leur organisation pour soutenir leurs efforts de formation et de recrutement. Les employeurs des *petites organisations au recrutement élevé* qui ne cherchent pas à se renseigner à l'extérieur sont plus susceptibles de donner comme raison celle de ne pas utiliser cette information. Ce groupe est le plus porté à afficher un poste dans le Guichet emplois.

Les employeurs des *petites organisations au recrutement élevé* sont aussi susceptibles que les autres d'avoir pris des décisions touchant le recrutement et l'embauche d'employés dans les douze derniers mois et de s'être appuyés sur des sources externes afin de prendre ces décisions. En matière de dotation, ils sont plus susceptibles de mentionner comme difficultés la concordance entre les personnes et l'emploi, les heures insuffisantes et l'éthique du travail, et de donner comme raisons de recrutement les plus fréquentes le roulement du personnel et le travail saisonnier. Les membres de ce groupe recrutent surtout des préposés aux services et des ouvriers. Comme méthodes habituelles de recrutement, les *petites organisations au recrutement élevé* tendent à s'en remettre à la publicité, aux tableaux d'affichage d'offres d'emploi et à Internet. Elles sont plus susceptibles d'avoir trouvé l'information qu'elles ont utilisée (comme les banques d'emplois ou de curriculum vitae) dans les sites Web ou publications du gouvernement fédéral. Ce groupe juge important d'avoir de l'information sur le recrutement et l'embauche qui soit propre à la collectivité locale. Les employeurs des *petites organisations au recrutement élevé* expriment un besoin d'aide extérieure et de renseignements plus spécifiques touchant l'embauche et le recrutement, bien qu'ils soient plus susceptibles de dire qu'il n'est pas nécessaire d'apporter des améliorations aux renseignements et services de cette nature. Ces employeurs obtiennent normalement leur IMT sur le recrutement en version imprimée et c'est le format qu'ils préfèrent pour recevoir cette information.

Avec les employeurs du groupe des *petites organisations en expansion* (groupe 5 décrit ci-dessous, ceux des *petites organisations au recrutement élevé* sont les moins susceptibles d'avoir pris des décisions et des mesures et d'avoir établi des stratégies en matière de formation et de perfectionnement professionnel. Par contre, ils déclarent des proportions moyennes d'employés qui ont reçu de la formation dans la dernière année (formation qui consistait surtout à orienter les nouveaux employés). Les employeurs de ce groupe tendent à offrir de la formation non structurée en milieu de travail. Leurs méthodes de formation ordinaires comprennent du mentorat et de l'encadrement non structurés, et ils sont moins susceptibles d'offrir de la formation en cours d'emploi et d'envoyer leurs travailleurs suivre des cours. Les *petites organisations au recrutement élevé* sont moins susceptibles d'avoir utilisé ou recherché des sources externes pour appuyer leurs décisions touchant la formation et le perfectionnement professionnel, estimant qu'elles possèdent elles-mêmes suffisamment d'information. Celles qui ont recours à des sources externes veulent normalement des renseignements de nature régionale sur l'endroit où obtenir de la formation. Les employeurs du segment des *petites organisations au recrutement élevé* sont moins nombreux à trouver utile l'information provenant de l'extérieur parce qu'ils auraient eu besoin de plus d'information et de meilleurs renseignements. La majorité des *petites organisations au recrutement élevé* qui ont utilisé de l'IMT ont reçu une aide de l'extérieur pour trouver des renseignements sur la formation, y accéder ou les interpréter.

Le groupe des *petites organisations au recrutement élevé* est aussi le moins susceptible d'avoir pris des décisions et des mesures et d'avoir adopté des stratégies touchant le maintien en poste. Il est aussi le moins susceptible de s'être appuyé sur des renseignements et des outils de l'extérieur de l'organisation pour prendre des décisions de cette nature (parce que ses membres n'utilisent pas ce genre d'information ou n'en ont pas besoin). Pour les organisations qui ont utilisé de l'information, celle-ci avait probablement une portée locale. Les employeurs de ce groupe aimeraient que les renseignements et services externes soient plus sensibles à leurs besoins, plus complets et plus détaillés. Ici encore, le groupe des *petites organisations au recrutement élevé* est le plus susceptible de recevoir de l'aide extérieure pour trouver de l'information sur le maintien en poste, y accéder ou l'interpréter, et les employeurs qui n'ont pas eu accès à ces services affirment qu'ils auraient aimé recevoir de l'aide de l'extérieur afin d'interpréter l'information. Les employeurs des *petites organisations au recrutement élevé* préfèrent recevoir de l'IMT au téléphone.

Groupe 5 : Les petites organisations en expansion

Le groupe des *petites organisations en expansion* comprend les 22 p. 100 d'entreprises restantes. Ce groupe représente les organisations de taille petite à moyenne qui fonctionnent depuis moins de dix ans et il comporte une plus forte proportion d'entreprises privées et des secteurs de la fabrication et du commerce de gros. Toutes les organisations de ce groupe sont non syndiquées, n'ont qu'un emplacement au Canada et leurs activités sont en expansion.

La majorité des employeurs de ce groupe éprouvent des difficultés de recrutement et sont plus portés à croire que le renforcement des habiletés et l'expansion de la population active demeurent des enjeux de RH non résolus. En ce qui concerne les enjeux du maintien en poste des effectifs, ce groupe s'inquiète en particulier de la concurrence et des emplois transitoires. Les employeurs qui disent avoir eu de la difficulté à combler des postes au cours des douze derniers mois sont plus susceptibles de mentionner le besoin de compétences spécialisées et de compétences linguistiques. Le groupe des *petites organisations en expansion* est plus susceptible d'anticiper certains défis comme le besoin continu de compétences spécialisées et la nécessité de trouver et de maintenir en poste des travailleurs qualifiés.

Les employeurs des *petites organisations en expansion* tendent davantage que les autres à qualifier leur plan d'activités de non structuré et continu et à s'être engagés dans moins de domaines des RH. Ils s'occupent moins, notamment, de la formation et du perfectionnement professionnel de leurs travailleurs actuels. En ce qui concerne les activités de recrutement et de publicité, ce segment est plus susceptible d'afficher dans le Guichet emplois et de communiquer avec des associations de gens d'affaires.

Les membres du segment des *petites organisations en expansion* sont les plus susceptibles de dire que leurs besoins d'information sont à la hausse et qu'ils cherchent à se renseigner sur les tendances passées et les prévisions. Ils sont toutefois un peu moins susceptibles de s'appuyer sur des renseignements, outils ou services de l'extérieur de leur organisation dans leurs efforts de formation et de maintien en poste des employés.

Les employeurs des *petites organisations en expansion* sont aussi susceptibles que les autres d'avoir fait du recrutement et de l'embauche d'employés dans les douze derniers mois. Ils tendent autant que les autres employeurs à rechercher et à utiliser des sources externes pour soutenir leurs décisions dans ce domaine. Ceux qui n'ont pas cherché d'information invoquent le manque de temps. Leur expansion est leur raison la plus fréquente de faire du recrutement mais, lorsqu'ils recrutent, les membres de ce segment sont plus susceptibles d'éprouver des difficultés de dotation associées au besoin de compétences spécialisées et de compétences linguistiques. Les *petites organisations en expansion* recrutent surtout pour combler des postes de techniciens et le bouche-à-oreille semble être leur méthode de recrutement préférée. Ce groupe cherche des renseignements particuliers touchant la disponibilité de travailleurs, les pénuries et excédents de main-d'œuvre, l'embauche de groupes particuliers d'employés et les établissements de formation. Ses membres sont plus susceptibles d'avoir trouvé de l'information par l'intermédiaire des établissements d'enseignement et ils utilisent normalement des renseignements relatifs au recrutement ayant une portée régionale. Les *petites organisations en expansion* sont plus susceptibles de recommander qu'on améliore la qualité de l'aide offerte par des services externes. Elles sont plus susceptibles d'avoir reçu une aide de l'extérieur pour trouver, interpréter ou mettre en application des renseignements sur le recrutement, d'habitude par l'intermédiaire d'experts-conseil en RH. Celles qui n'ont pas reçu d'aide de l'extérieur sont plus susceptibles d'affirmer qu'elles auraient aimé en recevoir afin de mettre en application des renseignements touchant des situations particulières. Ce groupe obtient normalement de l'IMT au téléphone et ce moyen est aussi celui qu'il préfère pour en recevoir.

Le groupe des *petites organisations en expansion* est le moins susceptible d'avoir pris des décisions et des mesures et d'avoir adopté des stratégies touchant la formation et le perfectionnement professionnel, et le moins susceptible aussi d'utiliser ou de chercher de l'information pour appuyer ses décisions à cet égard. Les employeurs qui n'ont pas cherché d'information pour soutenir leurs décisions en matière de formation sont plus susceptibles de dire que c'est parce qu'ils n'ont pas pensé à le faire. Ces employeurs offrent généralement de la formation en milieu de travail et envoient leurs travailleurs suivre des cours. Les employeurs des *petites organisations en expansion* qui s'appuient sur des sources externes pour prendre leurs décisions en matière de formation et de perfectionnement professionnel sont plus susceptibles de trouver cette information par l'intermédiaire d'associations professionnelles et dans des sites Internet privés. Une majorité d'employeurs des *petites organisations en expansion* utilisent en matière de formation des renseignements et des outils de portée locale et régionale, et ils pensent qu'il est très important pour leur organisation d'avoir de l'information propre à leur collectivité. Les employeurs de ce groupe sont moins susceptibles d'avoir trouvé l'information qu'ils recherchaient étant donné qu'ils ont besoin de renseignements plus spécifiques. Ils sont aussi moins satisfaits de l'utilité de l'information et ont diverses améliorations à proposer : offrir des renseignements plus précis, maintenir l'information à jour et faciliter l'accès à l'information. Les *petites organisations en expansion* qui n'ont pas reçu d'aide extérieure afin de trouver de l'information touchant la formation, d'y accéder ou de l'interpréter estiment qu'ils auraient aimé recevoir de l'aide afin de mettre en application de l'information de cette nature.

Les employeurs des *petites organisations en expansion* sont aussi susceptibles que les autres employeurs d'avoir entrepris des activités de maintien en poste dans les douze derniers mois; cependant, ils sont un peu moins susceptibles de s'être appuyés sur des sources externes pour prendre leurs

décisions. Ici encore, ceux qui n'ont pas cherché d'information disent ne pas en avoir eu le temps. Alors que les emplois transitoires et la concurrence sont mentionnés comme principaux enjeux du maintien en poste des employés, une forte proportion de *petites organisations en expansion* ne signalent aucune difficulté touchant le maintien en poste. Ce groupe est plus susceptible de recourir à des sources externes dans sa prise de décisions touchant les salaires et avantages sociaux, l'amélioration de la satisfaction au travail, les milieux de travail inclusifs et la disponibilité de travailleurs. Ces employeurs trouvent normalement leurs renseignements auprès des associations professionnelles et syndicats ou des cabinets d'experts-conseil. Les employeurs des *petites organisations en expansion* sont moins susceptibles d'avoir trouvé l'information qu'ils recherchaient et ne sont pas satisfaits de son utilité parce que les renseignements, outils et services ne concernaient pas leur situation ou qu'ils auraient eu besoin d'aide. Ils proposent d'améliorer les communications et de rendre l'IMT plus accessible. Ces employeurs préfèrent obtenir en personne de l'IMT relative au maintien en poste des travailleurs.

8. CONCLUSION

Il est peut-être étonnant de voir que parmi les PME, le niveau d'activité touchant les RH (selon l'échantillon, soumis à une sélection préliminaire, des employeurs engagés dans au moins une activité au cours des douze mois précédents), est assez élevé. Toutefois, cela s'explique fort bien quand on constate l'étendue des problèmes que les employeurs disent devoir affronter en ce qui concerne le recrutement et le maintien en poste. Les observations laissent entrevoir des différences intéressantes au sujet des difficultés éprouvées par les organisations en fonction de leur taille, de leur secteur d'activité ainsi que des enjeux auxquels elles font face afin de remplacer des travailleurs à cause des départs à la retraite ou du simple roulement de personnel. Il est aussi intéressant de voir que les enjeux en matière de recrutement sont assez différents des enjeux en matière de maintien en poste, et que les employeurs font face à des défis différents (et ont des priorités différentes) selon qu'ils tentent de recruter de nouveaux employés (lorsque le nombre et la nature des compétences doivent correspondre aux exigences de l'employeur) ou qu'ils veulent plutôt maintenir leurs employés en poste (et que la question des salaires et avantages sociaux joue un rôle beaucoup plus crucial).

Tout au long des résultats des tendances similaires se dégagent quant aux besoins d'IMT et à son utilisation en fonction des caractéristiques des organisations (taille, syndicalisation, ONG/entreprise privée) et des genres de défis que les organisations doivent relever, de même qu'en fonction de leurs activités récentes et du caractère officiel ou non de leur approche en matière de RH. Les employeurs insistent aussi sur leur besoin d'une information qui soit assez précise et détaillée pour soutenir leurs efforts. Les résultats du sondage montrent l'importance indubitable du contexte et nous apprennent que toutes les PME n'entrent pas dans le même moule. Les employeurs ont besoin d'une information mise au point grâce à une connaissance détaillée de la situation et des problèmes qui leur sont propres (qu'ils recrutent parce que leur organisation est en expansion ou pour du remplacement temporaire; qu'ils cherchent à combler des postes très spécialisés et bien rémunérés ou des postes non spécialisés, moins stables et moins bien rémunérés, ou qu'ils soient de nouveaux consommateurs d'IMT pour leurs activités touchant les RH ou de grands consommateurs d'IMT qui sont également très avisés).

Vu la relation entre les problèmes dus à une pénurie de main-d'œuvre et la participation accrue à des activités de RH ainsi que l'utilisation de l'IMT, il n'est pas étonnant de voir que les besoins et la demande d'IMT est forte et à la hausse au sein d'une proportion assez élevée d'organisations (en particulier les nouvelles et celles qui sont en expansion). Les organisations qui recrutent mais sans entreprendre d'activités pour corriger leurs problèmes de formation et de maintien en poste sont les moins engagées dans des activités de RH en général et sont normalement des utilisateurs d'IMT moins exigeants et moins avertis. Les lacunes qui sont apparues semblent être liées à l'*aptitude* des organisations (à trouver l'information dont elles ont besoin et à s'en servir) plutôt qu'à de véritables défauts dans les produits ou les sources d'IMT. Les problèmes identifiés se rapportent davantage à la capacité des organisations de trouver les renseignements et outils dont elles avaient besoin, de même que des renseignements et des outils qui

puissent s'appliquer à leur propre situation. Les résultats détaillés nous renseignent fort bien sur les organisations qui ont de la difficulté à trouver de l'IMT (et l'information qu'elles recherchaient) de même que sur les problèmes qu'elles éprouvent au sujet de l'information qu'elles sont capables de trouver et d'utiliser.

Fait intéressant, le gouvernement fédéral (comme les gouvernements en général) est une source d'information moins évidente lorsqu'il s'agit d'appuyer des activités de formation et de maintien en poste, mais une source assez courante d'IMT pour appuyer le recrutement. Les employeurs ont montré que la collectivité locale est la plus fondamentale et celle vers laquelle il faut le plus concentrer l'IMT concernant les trois activités, même si l'IMT ayant une portée plus vaste est aussi utilisée en tant que source secondaire (en particulier pour le recrutement). Le genre d'IMT dont ils se sont servis mais qu'ils décrivent comme plutôt utile seulement montre l'intérêt de chercher à l'avenir à rendre l'information plus spécifique et plus détaillée, en même temps que plus facile à repérer.

Malgré les difficultés que les employeurs ont décrites (à propos de leur besoin élevé et à la hausse d'IMT et des produits surtout utiles auxquels ils ont recourus), ils sont assez peu nombreux à avoir cherché de l'aide pour trouver de l'IMT, l'interpréter et l'utiliser, même si la plupart affirment qu'ils aimeraient recevoir une aide de cette nature. Il se peut que les employeurs ne reconnaissent pas facilement le besoin de ce genre d'aide ou qu'ils ne sachent pas au juste où même s'adresser pour obtenir de l'aide afin de trouver les produits et les outils nécessaires (ou que le coût constitue pour les organisations un obstacle réel ou appréhendé à la recherche d'une aide semblable). Pour l'instant, le gouvernement n'est pas un choix évident pour cette forme d'aide. Compte tenu des autres observations (dont le fait que le gouvernement est une source fréquente d'IMT et que les employeurs qui utilisent de l'aide du gouvernement en jugent favorablement l'utilité), le gouvernement pourrait saisir l'occasion qui lui est offerte de jouer un rôle encore vacant auprès des PME en leur faisant connaître les sortes d'aide qu'il peut leur procurer afin de saisir quelle est leur situation particulière, quel est leur environnement en matière de RH et quels sont leurs besoins d'IMT, et pour les aider à trouver, interpréter et utiliser l'IMT existante en vue de relever leurs défis qui ne cessent de croître touchant les ressources humaines.

ANNEXE A
INSTRUMENT DU SONDAGE

Puis-je parler avec le cadre supérieur chargé des principales fonctions liées aux ressources humaines dans votre entreprise? (Si l'entreprise compte plus d'une direction ou d'un emplacement, demander à parler avec la personne responsable dans la direction ou l'emplacement où vous avez appelé.

Bonjour, je m'appelle ___ et je travaille pour Les Associés de recherche EKOS.

A la demande de Ressources humaines et Développement social Canada, nous effectuons auprès d'organisations canadiennes une étude sur les renseignements dont elles se servent dans leurs activités de planification, de recrutement, de formation et de maintien en poste de leur personnel. Vous êtes tout à fait libre

de participer ou non à l'étude, et votre décision à cet effet n'aura pas d'incidence sur vos éventuelles relations avec le gouvernement fédéral. Les renseignements sont recueillis sous le régime de la Loi sur la protection des renseignements personnels et des autres lois de même nature. Nous ne communiquerons pas les noms des répondants au gouvernement ou à une tierce partie. De plus, nous ne transmettrons au gouvernement que des renseignements globaux, qui ne permettront pas de reconnaître les participants. Il faut compter

une quinzaine de minutes pour répondre au sondage.

@intro (1-Continuer, SHIFT + ? pour achever)

33:

INTRO

34:

LOCN1

En premier lieu, est-ce que votre organisation compte plus d'un lieu de travail au Canada, ou s'agit-il de votre seul emplacement?

Plus d'un emplacement 1
Seul emplacement..... 2
NSP/PDR..... 9

36:

SCN2A

Depuis combien d'années cette organisation est-elle en activité au Canada?

Moins d'un an 000
NSP/PDR..... 999

37:

SCRN1

Au cours des douze derniers mois, est-ce que votre <locat >: -A pris des décisions ou entrepris des activités liées au recrutement et à l'embauche d'employés?

Oui..... 1
Non..... 2
NSP/PDR..... 9

38:

SCRN2

Au cours des douze derniers mois, est-ce que votre <locat > -A pris des décisions ou entrepris des activités dans le domaine de la formation et du perfectionnement professionnel?

- Oui..... 1
Non..... 2
NSP/PDR..... 9

Au cours des douze derniers mois, est-ce que votre <locat > :
- A pris des décisions ou mis en œuvre des stratégies dans des domaines des RH ayant pour objet le maintien en poste de vos effectifs actuels? Par exemple, des changements apportés aux salaires et aux conditions de travail, des changements aux processus et politiques de gestion des RH, ou des changements visant à améliorer la productivité et le niveau de satisfaction des effectifs, y compris en ce qui concerne l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, ou encore l'engagement des travailleurs.

1 - Oui
2 - Non
9 - NSP/PDR
@SCRN3

39:

SCRN3

59:

SEG1

La première série de questions portent sur les pratiques de gestion des ressources humaines appliquées dans votre organisation à l'heure actuelle.

60:

PROF2

LIRE LA LISTE. SELECTIONNER TOUTES LES REPONSES PERTINENTES.

Dans lesquelles des catégories ci-dessous avez-vous recruté des travailleurs au cours des douze derniers mois ou prévoyez-vous en recruter au cours des douze prochains mois?

- Cadres/personnel de supervision 01
Professionnel (diplôme universitaire)..... 02
Technique (diplôme d'études collégiales)..... 03
Métiers..... 04
Personnel de bureau ou d'administration 05
Personnel de service ou main-d'œuvre (études secondaires ou moins)..... 06
Autre (préciser)..... 77 O
(NE PAS LIRE) Aucune de ces réponses..... 98 X => PROF6
(NE PAS LIRE) NSP/PDR..... 99 X => PROF6

61:

Q30

Ces douze derniers mois, dans le cadre de vos activités de recrutement, avez-vous eu de la difficulté à combler des postes?

- Oui..... 1
Non..... 2
NSP/PDR..... 9

62:

PROF3

=> +1 si NOT (Q30=#1)

ACCEPTER AU PLUS TROIS REPONSES

A quel genre de défis de dotation en personnel votre organisation a-t-elle été confrontée?

| | | |
|---|----|---|
| Pénurie de main-d'œuvre qualifiée..... | 01 | |
| Impossibilité de rivaliser avec les salaires et avantages offerts dans les plus grandes entreprises | 02 | |
| La main-d'œuvre locale est trop restreinte | 03 | |
| Besoin de compétences spécialisées..... | 04 | |
| Problèmes liés à la concordance des personnes avec l'emploi..... | 05 | |
| Compétences linguistiques | 06 | |
| Réponse | 77 | O |
| NSP/PDR..... | 99 | X |

63:

PROF4

Ne pas lire. Sélectionner toutes les réponses pertinentes.

Pourquoi votre <locat > a cherché à recruter du personnel?

| | | |
|---|----|---|
| Croissance | 01 | |
| Renouvellement du personnel suite à un départ à la retraite | 02 | |
| Renouvellement du personnel pour d'autres motifs (départs, congédiements)..... | 03 | |
| Remplacement d'employés suite à des promotions | 04 | |
| Besoin de nouvelles compétences suite à des changements dans l'entreprise | 05 | |
| Embauche de travailleurs saisonniers..... | 06 | |
| Autre (préciser)..... | 77 | O |
| NSP/PDR..... | 99 | X |

64:

PROF6

Sélectionner toutes les réponses pertinentes.

Parmi les méthodes suivantes, quelles sont celles auxquelles votre entreprise recourt traditionnellement pour recruter des employés?

| | | |
|--|----|---|
| Bouche-à-oreille | 01 | |
| Publicité - journaux, publications spécialisées | 02 | |
| Site Internet de l'entreprise | 03 | |
| Tableaux d'affichage des offres d'emploi/Internet..... | 04 | |
| Agences de recrutement, recruteurs professionnels..... | 05 | |
| Salons de l'emploi/forums de recrutement..... | 06 | |
| Autre (préciser)..... | 77 | O |
| NSP/PDR..... | 99 | X |

73:

PROF7

=> +1 si PROF6==99 OR CPC2=#1

NE PAS LIRE. Sélectionner une réponse.

Quelle est la plus importante?

| | |
|---|------|
| Bouche-à-oreille | 01 |
| Publicité - journaux, publications spécialisées | 02 |
| Site Internet de l'entreprise | 03 |
| Tableaux d'affichage des offres d'emploi/Internet | 04 |
| Agences de recrutement, recruteurs professionnels..... | 05 |
| Salons de l'emploi/forums de recrutement..... | 06 |
| Autre (préciser)..... | 77 O |
| NSP/PDR..... | 99 |

74:

PRF7X

=> * si IF((CPC2=#1),PROF6,PROF7)

| | |
|--|----|
| Bouche-à-oreille | 01 |
| Publicité - journaux, publications spécialisées | 02 |
| Site Internet de l'entreprise | 03 |
| Tableaux d'affichage des offres d'emploi/Internet..... | 04 |
| Agences de recrutement, recruteurs professionnels..... | 05 |
| Salons de l'emploi/forums de recrutement..... | 06 |
| Autre (préciser)..... | 77 |
| NSP/PDR..... | 99 |

*LIRE LA LISTE. Sélectionner toutes les réponses pertinentes au fur et à mesure.

Est-ce que votre <locat >:

- 1 - s'est doté d'un plan à long terme de recrutement et de maintien en poste des effectifs
- 2 - effectue des évaluations annuelles du rendement des employés
- 3 - a un guide d'orientation des employés
- 4 - s'est doté de plans de formation et de perfectionnement pour l'organisation, ses divers services ou ses employés
- 5 - assure régulièrement le suivi ou la mesure d'enjeux en milieu du travail tels la satisfaction et le stress chez le personnel ou encore la culture des employés
- 6 - dispose de descriptions de travail et de profils des compétences

8 - (NE PAS LIRE) Aucune de ces réponses

9 - (NE PAS LIRE) NSP/PDR

@Q31

75:

Q31

76:**TRAI1**

Est-ce que des membres du personnel de <locat > ont reçu de la formation au cours de l'année qui vient de s'écouler?

| | |
|--------------|---|
| Oui..... | 1 |
| Non..... | 2 |
| NSP/PDR..... | 9 |

78:**WHY**

Quels sont les principaux motifs pour lesquels votre organisation a offert de la formation au cours de l'année qui vient de s'écouler?

| | |
|--|------|
| Orientation de nouveaux employés | 01 |
| Perfectionnement/promotion des employés..... | 02 |
| Satisfaction des exigences réglementaires (p.ex., santé et sécurité) | 03 |
| Satisfaction des exigences de réglementation ou d'accréditation professionnelles | 04 |
| Nouvel équipement/nouvelle technologie | 05 |
| Se maintenir au niveau des autres entreprises dans le secteur d'activité..... | 06 |
| Compétences essentielles - lire et écrire, calculer, communication, travail d'équipe | 07 |
| Pour aborder un enjeu précis dans l'entreprise | 08 |
| Formation en gestion/formation des dirigeants | 09 |
| Autre (préciser)..... | 77 O |
| NSP/PDR..... | 99 X |

79:**HOW1**

Au cours de l'année qui vient de s'écouler, dans quelle proportion environ la formation a-t-elle été offerte en milieu de travail (plutôt que par un fournisseur de l'extérieur)?

| | |
|--------------|-----|
| NSP/PDR..... | 999 |
|--------------|-----|

80:**HOW2**

Au cours de l'année qui vient de s'écouler, dans quelle proportion environ la formation était-elle ®structurée`. La ®formation structurée` se dit d'un programme d'apprentissage planifié et encadré comprenant des objectifs d'apprentissage précis ainsi qu'une évaluation des réalisations. L'®apprentissage non structuré` se déroule au cours d'autres activités.

| | |
|--------------|-----|
| NSP/PDR..... | 999 |
|--------------|-----|

81:**HOW3****NE PAS LIRE. ACCEPTER TOUTES LES REPONSES PERTINENTES.**

| | |
|--|------|
| Quelles méthodes de formation avez-vous utilisées dans votre programme de formation en milieu de travail? | |
| Mentorat/encadrement- non structuré..... | 01 |
| Mentorat/encadrement- structuré..... | 02 |
| Jumelage..... | 03 |
| Stage..... | 04 |
| Apprentissage..... | 05 |
| Cours de formation sur place..... | 06 |
| Retenir les services d'un agent de formation qui est venu sur place..... | 07 |
| Formation en ligne..... | 08 |
| Faire participer les employés à des cours offerts dans un établissement du secteur public (collège, université, etc.)..... | 09 |
| Faire participer les employés à des cours offerts par un agent de formation du secteur privé..... | 10 |
| Autre (préciser)..... | 77 O |
| NSP/PDR..... | 99 X |

82:**HOW4****LIRE LA LISTE**

| | |
|---|---|
| Comment décririez-vous vos processus de planification d'entreprise, de planification financière et de planification des RH? | |
| Non structurés, à intervalles réguliers..... | 1 |
| Non structurés et continus..... | 2 |
| Structurés, au besoin..... | 3 |
| Structurés, à intervalles réguliers..... | 4 |
| (NE PAS LIRE) Aucun processus de planification..... | 5 |
| NSP/PDR..... | 9 |

83:**HOW5****NE PAS LIRE. Question non dirigée, suggérer de réponse au besoin**

| | |
|--|------|
| Quels sont les principaux enjeux sur lesquels devait porter votre plan de RH? | |
| Planification de la relève - Préparation en vue des départs à la retraite au sein de l'effectif vieillissant | 01 |
| Maintien en poste des travailleurs..... | 02 |
| Améliorer la productivité..... | 03 |
| Perfectionnement des compétences des effectifs..... | 04 |
| Attirer des travailleurs..... | 05 |
| Élargir les effectifs..... | 06 |
| Milieu de travail harmonieux..... | 07 |
| Équilibre travail-vie personnelle..... | 08 |
| La nécessité de réduire (et restructurer) les effectifs..... | 09 |
| Autre (préciser)..... | 77 O |
| NSP/PDR..... | 99 X |

84:

HOW6

NE PAS LIRE. Question non dirigée, suggérer de réponse au besoin

Quels sont les principaux enjeux liés au maintien en poste de vos employés?

| | |
|--|------|
| Concurrence avec les autres employeurs du secteur d'activité | 01 |
| Concurrence avec les autres secteurs d'activité | 02 |
| Concurrence pour obtenir les services de travailleurs d'autres collectivités | 03 |
| Concurrence pour obtenir les services de travailleurs d'autres provinces..... | 04 |
| Vieillessement de la population active - perspective des départs à la retraite | 05 |
| Salaires/conditions de travail non concurrentiels | 06 |
| Image négative de l'emploi, du secteur d'activité | 07 |
| Autre (préciser)..... | 77 O |
| NSP/PDR..... | 99 X |

85:

SEG2

La prochaine série de questions portent sur les différents types de renseignements, d'outils ou de services dont vous vous êtes peut-être servi pour appuyer des décisions prises dans l'organisation relativement aux activités ou aux ressources humaines.

Dans un premier temps, est-ce que votre organisation a UTILISÉ des renseignements, des outils ou des services, en dehors de ce qui s'offre à l'interne, pour appuyer des décisions que vous avez prises relativement au recrutement ou à l'embauche d'employés? Par exemple, des renseignements sur des descriptions de travail type, des profils d'emplois ou de compétences liés à certains systèmes de classification des emplois, des renseignements sur la disponibilité de travailleurs ayant certaines compétences, des banques d'emplois, ou encore des renseignements sur les salaires ou avantages moyens offerts ou sur les exigences juridiques ou le code du travail.

- 1 - Oui
 - 2 - Non
 - 9 - NSP/PDR
- @LMIA1

86:

LMIA1

=> LMIB1 si NOT (PICKA=#1)

87:

LMA1B

=> +1 si NOT (LMIA1=#2)

Est-ce que votre organisation a CHERCHE des renseignements, des outils ou des services, en dehors de ce qui s'offre à l'interne, pour appuyer des décisions que vous avez prises relativement au recrutement ou à l'embauche d'employés?

| | |
|--------------|---|
| Oui..... | 1 |
| Non..... | 2 |
| NSP/PDR..... | 9 |

88:

LMIA2

=> +1 si NOT (LMA1B=#2)

SELECTIONNER TOUTES LES REPONSES PERTINENTES

Pourquoi votre organisation n'a-t-elle pas CHERCHE des renseignements, des outils ou des services pour appuyer le recrutement ou l'embauche d'employés?

| | | |
|---|----|---|
| Suffisamment d'information à l'interne..... | 01 | |
| En règle générale, nous ne recourons pas à des renseignements pour ce type d'activités | 02 | |
| Jamais pensé à obtenir des renseignements à cet effet/Ne savait pas que de tels renseignements étaient disponibles | 03 | |
| Pas le temps de chercher des renseignements à ce sujet/Personne n'est disponible pour chercher ce type de renseignements..... | 04 | |
| Autre (préciser)..... | 77 | O |
| NSP/PDR..... | 99 | X |

89:

LMIA9

=> LMIA6 si NOT (LMIA1=#1)

Quels types de renseignements, d'outils ou de services, en dehors de ce qui s'offre à l'interne, avez-vous UTILISES pour prendre des décisions liées au recrutement et à l'embauche d'employés?

| | | |
|---|----|---|
| Renseignements sur les descriptions de travail/ profils des emplois et des compétences | 01 | |
| Pénuries et excédents de main-d'œuvre | 02 | |
| Banques d'emplois/de curriculum vitae | 03 | |
| Exigences de réglementation ou d'accréditation professionnelles | 04 | |
| Embauche de groupes précis d'employés (p. ex., groupes visés par l'équité en matière d'emploi, travailleurs étrangers)..... | 05 | |
| Méthodes de recrutement des employeurs..... | 06 | |
| Renseignements sur les exigences juridiques/le code du travail..... | 07 | |
| Salaires et avantages..... | 08 | |
| Disponibilité des travailleurs | 09 | |
| Établissements de formation pour certaines professions | 10 | |
| Autre (préciser)..... | 77 | O |
| A trouvé des renseignements mais ne les a pas utilisés | 97 | X |
| N'a pas cherché ou utilisé de renseignements | 98 | X |
| NSP/PDR..... | 99 | X |

90:

LMIA8

NE PAS LIRE (suggérer au besoin). Sélectionner toutes les réponses per

Où avez-vous trouvé les renseignements dont vous aviez besoin?

| | |
|--|------|
| Site Internet/publication du gouvernement fédéral(Centres de services aux entreprises, Emploi-Avenir, RHDSC, Industrie/Service/Statistique Canada) | 01 |
| Site Internet/publication d'un gouvernement provincial | 02 |
| Association professionnelle/syndicat/association d'employés | 03 |
| Conseil sectoriel/association industrielle..... | 04 |
| Société de conseils du secteur privé | 05 |
| Association locale de gens d'affaires | 06 |
| Collègues | 07 |
| Établissement d'enseignement | 08 |
| Fournisseurs d'équipement | 09 |
| Autre (préciser)..... | 77 O |
| NSP/PDR..... | 99 X |

91:

LMA8B

Est-ce que votre <locat > utilise habituellement des renseignements de portée locale, régionale, provinciale ou nationale?

| | |
|------------------|-----|
| Locale | 1 |
| Régionale..... | 2 |
| Provinciale..... | 3 |
| Nationale | 4 |
| NSP/PDR..... | 9 X |

92:

LMA8C

LIRE LA LISTE

Dans votre organisation, quelle importance revêt la disponibilité de renseignements sur le recrutement et l'embauche qui sont propres à votre collectivité? Diriez-vous que ces renseignements...

| | |
|--------------------------------------|---|
| Ne sont pas du tout importants | 1 |
| Sont plutôt importants | 2 |
| Sont très importants..... | 3 |
| (NE PAS LIRE) NSP/PDR..... | 9 |

93:

LMA5B

Est-ce que vous avez cherché des renseignements que vous n'êtes pas parvenu à trouver?

| | |
|--------------|---|
| Oui..... | 1 |
| Non..... | 2 |
| NSP/PDR..... | 9 |

94:

LMIA6

=> +1 si LMA1B=#2-#3 OR LMA5B=#2-#3

Quels types de renseignements, d'outils ou de services avez-vous recherchés sans succès pour appuyer le recrutement et l'embauche d'employés?

| | | |
|---|----|---|
| Renseignements sur les descriptions de travail/ profils des emplois et des compétences | 01 | |
| Pénuries et excédents de main-d'œuvre | 02 | |
| Banques d'emplois/de curriculum vitae | 03 | |
| Exigences de réglementation ou d'accréditation professionnelles | 04 | |
| Embauche de groupes précis d'employés (p. ex., groupes visés par l'équité en matière d'emploi, travailleurs étrangers)..... | 05 | |
| Méthodes de recrutement des employeurs..... | 06 | |
| Renseignements sur les exigences juridiques/le code du travail..... | 07 | |
| Salaires et avantages..... | 08 | |
| Disponibilité des travailleurs | 09 | |
| Établissements de formation pour certaines professions | 10 | |
| Renseignements personnalisés (personnalisables)..... | 11 | |
| Autre (préciser)..... | 77 | O |
| NSP/PDR..... | 99 | X |

95:

LMIA19

=> LMIB1 si NOT(LMIA1=#1)

Dans l'ensemble, dans quelle mesure les renseignements, outils ou services que vous avez UTILISÉS pour appuyer les décisions liées au recrutement et à l'embauche d'employés dans votre organisation étaient-ils utiles? Diriez-vous qu'ils étaient très utiles, plutôt utiles, pas très utiles ou pas du tout utiles?

| | | |
|---------------------------|---|--|
| 1.Pas du tout utiles..... | 1 | |
| 2.Pas très utiles | 2 | |
| 3.Plutôt utiles..... | 3 | |
| 4.Très utiles | 4 | |
| NSP/PDR..... | 9 | |

96:

LA19B

=> +1 si NOT (LMA19=#1-#3,#5)

ACCEPTER AU PLUS TROIS REPONSES

Pourquoi les renseignements, outils ou services que vous avez utilisés n'étaient-ils pas tout à fait utiles?

| | | |
|---|----|---|
| Aurait eu besoin d'aide | 01 | |
| Aurait eu besoin de renseignements plus précis | 02 | |
| Aurait eu besoin de renseignements plus détaillés | 03 | |
| Autre (préciser)..... | 77 | O |
| NSP/PDR..... | 99 | X |

97:

LA19C

ACCEPTER AU PLUS TROIS REPONSES

Comment pourrait-on améliorer les renseignements, services ou outils que vous avez utilisés?

Réponse 77 O
NSP/PDR..... 99 X

98:

LA10B

Est-ce que quelqu'un en dehors de votre organisation vous a aidé à les trouver, à y accéder, à les utiliser ou à les interpréter?

Oui..... 1
Non..... 2
NSP/PDR..... 9

99:

LMA11

=> +1 si NOT (LA10B=#1)

Quelle ressource en dehors de votre organisation vous a aidé à trouver, à interpréter ou à appliquer les renseignements?

Bureau, site Internet du gouvernement 01
expert-conseil en RH, agence de placement 02
association locale de gens d'affaires 03
Collègue du milieu 04
Collège ou université du milieu..... 05
Autre (préciser)..... 77 O
NSP/PDR..... 99 X

100:

LMA12

Lorsque vous cherchiez ou utilisiez les renseignements, auriez-vous aimé recevoir de l'aide.

Pour trouver les renseignements indiqués 01
Pour interpréter les renseignements..... 02
Pour appliquer les renseignements à votre situation particulière..... 03
Autre (préciser)..... 77 O
NSP/PDR..... 99 X

101:

LMA27

LIRE LA LISTE

Par quel moyen obtenez-vous habituellement les renseignements?

Internet 01
Version imprimée 02
Téléphone 03
En personne 04
Autre (préciser)..... 77 O
NSP/PDR..... 99

102:

LA27B

LIRE LA LISTE

Par quel moyen préféreriez-vous obtenir les renseignements?

| | |
|------------------------|------|
| Internet | 01 |
| Version imprimée | 02 |
| Téléphone | 03 |
| En personne | 04 |
| Autre (préciser)..... | 77 O |
| NSP/PDR..... | 99 |

Est-ce que votre organisation a UTILISÉ des renseignements, des outils ou des services, en dehors de ce qui s'offre à l'interne, pour appuyer des décisions que vous avez prises relativement à la formation et au perfectionnement professionnel? Par exemple, des renseignements sur des descriptions de travail type, des profils d'emplois ou de compétences liés à certains systèmes de classification des emplois, des renseignements sur la façon de planifier et de mettre au point un programme de formation ou sur la façon de trouver un agent de formation.

- 1 - Oui
 - 2 - Non
 - 9 - NSP/PDR
- @LMIB1

103:

LMIB1

=> LMIC1 si NOT (PICKB=#1)

104:

LMB1B

=> +1 si NOT (LMIB1=#2)

Est-ce que votre organisation a CHERCHE des renseignements, des outils ou des services, en dehors de ce qui s'offre à l'interne, pour appuyer des décisions que vous avez prises relativement à la formation et au perfectionnement professionnel?

| | |
|--------------|---|
| Oui..... | 1 |
| Non..... | 2 |
| NSP/PDR..... | 9 |

105:**LMIB2**

=> +1 si NOT (LMB1B=#2)

SELECTIONNER TOUTES LES REPONSES PERTINENTES

Pourquoi votre organisation n'a-t-elle pas CHERCHE des renseignements, des outils ou des services pour appuyer la formation et le perfectionnement professionnel?

| | | |
|---|----|---|
| Suffisamment d'information à l'interne..... | 01 | |
| En règle générale, nous ne recourons pas à des renseignements pour ce type d'activités..... | 02 | |
| Jamais pensé à obtenir des renseignements à cet effet/Ne savait pas que de tels renseignements étaient disponibles..... | 03 | |
| Pas le temps de chercher des renseignements à ce sujet/Personne n'est disponible pour chercher ce type de renseignements..... | 04 | |
| Autre (préciser)..... | 77 | O |
| NSP/PDR..... | 99 | X |

106:**LMIB9**

=> LMIB6 si NOT (LMIB1=#1)

Quels types de renseignements, d'outils ou de services, en dehors de ce qui s'offre à l'interne, avez-vous UTILISES pour prendre des décisions liées à la formation et au perfectionnement professionnel des employés?

| | | |
|--|----|---|
| Genre de formation offerte (apprentissage, compétences de base, orientation, santé et sécurité, formation particulière au secteur d'activité)..... | 01 | |
| Comment obtenir la formation/agents de formation/enseignement/établissements..... | 02 | |
| Financement de la formation/crédits d'impôt..... | 03 | |
| Titres de compétences/normes professionnelles..... | 04 | |
| Comment offrir de la formation (des méthodes comme en classe, en milieu de travail, sur Internet, mentorat)..... | 05 | |
| Analyse des besoins de formation..... | 06 | |
| Évaluation des investissements en formation..... | 07 | |
| Outils pour aider les employés à prendre des décisions liées à leur carrière..... | 08 | |
| Processus de perfectionnement professionnel..... | 09 | |
| Méthodes pour choisir un agent de formation..... | 10 | |
| Autre (préciser)..... | 77 | O |
| A trouvé des renseignements mais ne les a pas utilisés..... | 97 | X |
| N'a pas cherché ou utilisé de renseignements..... | 98 | X |
| NSP/PDR..... | 99 | X |

107:**LMB8***NE PAS LIRE (suggérer au besoin). Sélectionner toutes les réponses per*

Où avez-vous trouvé les renseignements dont vous aviez besoin?

| | | |
|--|----|---|
| Site Internet/publication du gouvernement fédéral(Centres de services aux entreprises, Emploi-Avenir, RHDSC, Industrie/Service/Statistique Canada) | 01 | |
| Site Internet/publication d'un gouvernement provincial | 02 | |
| Association professionnelle/syndicat/association d'employés | 03 | |
| Conseil sectoriel/association industrielle..... | 04 | |
| Société de conseils du secteur privé | 05 | |
| Association locale de gens d'affaires | 06 | |
| Collègues | 07 | |
| Établissement d'enseignement | 08 | |
| Fournisseurs d'équipement | 09 | |
| Autre (préciser)..... | 77 | O |
| NSP/PDR..... | 99 | X |

108:**LMB8B**

Est-ce que votre <locat > utilise habituellement des renseignements de portée locale, régionale, provinciale ou nationale?

| | | |
|------------------|---|---|
| Locale | 1 | |
| Régionale..... | 2 | |
| Provinciale..... | 3 | |
| Nationale | 4 | |
| NSP/PDR..... | 9 | X |

109:**LMB8C***LIRE LA LISTE*

Dans votre organisation, quelle importance revêt la disponibilité de renseignements sur la formation et le perfectionnement professionnel qui sont propres à votre collectivité? Diriez-vous que ces renseignements...

| | |
|--------------------------------------|---|
| Ne sont pas du tout importants | 1 |
| Sont plutôt importants | 2 |
| Sont très importants..... | 3 |
| (NE PAS LIRE) NSP/PDR..... | 9 |

110:**LMB5B**

Est-ce que vous avez cherché des renseignements que vous n'êtes pas parvenu à trouver?

| | |
|--------------|---|
| Oui..... | 1 |
| Non..... | 2 |
| NSP/PDR..... | 9 |

111:**LMB6**

=> +1 si LMB1B=#2-#3 OR LMB5B=#2-#3

Quels types de renseignements, d'outils ou de services avez-vous cherchés sans succès pour appuyer la formation et le perfectionnement professionnel des employés?

| | | |
|---|----|---|
| Genre de formation offerte(apprentissage, compétences de base, orientation, santé et sécurité, formation particulière au secteur d'activités)..... | 01 | |
| Comment obtenir la formation/agents de formation/enseignement/établissements..... | 02 | |
| Financement de la formation/crédits d'impôt | 03 | |
| Titres de compétences/normes professionnelles..... | 04 | |
| Comment offrir de la formation (des méthodes comme en classe, en milieu de travail, sur Internet, mentorat) | 05 | |
| Analyse des besoins de formation | 06 | |
| Évaluation des investissements en formation | 07 | |
| Outils pour aider les employés à prendre des décisions liées à leur carrière | 08 | |
| Processus de perfectionnement professionnel | 09 | |
| Méthodes pour choisir un agent de formation | 10 | |
| Autre (préciser)..... | 77 | O |
| NSP/PDR..... | 99 | X |

112:**LMB19**

=> LMB19 si NOT(LMB1=#1)

Dans l'ensemble, dans quelle mesure les renseignements, outils ou services que vous avez UTILISÉS pour appuyer les décisions liées à la formation et au perfectionnement professionnel dans votre organisation étaient-ils utiles? Diriez-vous qu'ils étaient très utiles, plutôt utiles, pas très utiles ou pas du tout utiles?

| | | |
|---------------------------|---|--|
| 1.Pas du tout utiles..... | 1 | |
| 2.Pas très utiles | 2 | |
| 3.Plutôt utiles..... | 3 | |
| 4.Très utiles | 4 | |
| NSP/PDR..... | 9 | |

113:**LB19B**

=> +1 si NOT (LMB19=#1-#3,#5)

ACCEPTER AU PLUS TROIS REPONSES

Pourquoi les renseignements, outils ou services que vous avez utilisés n'étaient-ils pas tout à fait utiles?

| | | |
|---|----|---|
| Aurait eu besoin d'aide | 01 | |
| Aurait eu besoin de renseignements plus précis | 02 | |
| Aurait eu besoin de renseignements plus détaillés | 03 | |
| Autre (préciser)..... | 77 | O |
| NSP/PDR..... | 99 | X |

114:**LB19C****ACCEPTER AU PLUS TROIS REPONSES**

Comment pourrait-on améliorer les renseignements, services ou outils que vous avez utilisés?

| | | |
|---------------|----|---|
| Réponse | 77 | O |
| NSP/PDR..... | 99 | X |

115:**LB10B**

Est-ce que quelqu'un en dehors de votre organisation vous a aidé à les trouver, à y accéder, à les utiliser ou à les interpréter?

| | |
|--------------|---|
| Oui..... | 1 |
| Non..... | 2 |
| NSP/PDR..... | 9 |

116:**LMB11**

| | |
|----------|----------------|
| => +1 si | NOT (LB10B=#1) |
|----------|----------------|

Quelle ressource en dehors de votre organisation vous a aidé à trouver, à interpréter ou à appliquer les renseignements?

| | | |
|---|----|---|
| Bureau, site Internet du gouvernement | 01 | |
| expert-conseil en RH, agence de placement | 02 | |
| association locale de gens d'affaires | 03 | |
| Collègue du milieu | 04 | |
| Collège ou université du milieu..... | 05 | |
| Autre (préciser)..... | 77 | O |
| NSP/PDR..... | 99 | X |

117:**LMB12**

Lorsque vous cherchiez ou utilisiez les renseignements, auriez-vous aimé recevoir de l'aide.

| | | |
|---|----|---|
| Pour trouver les renseignements indiqués | 01 | |
| Pour interpréter les renseignements..... | 02 | |
| Pour appliquer les renseignements à votre situation particulière..... | 03 | |
| Autre (préciser)..... | 77 | O |
| NSP/PDR..... | 99 | X |

118:**LMB27****LIRE LA LISTE**

Par quel moyen obtenez-vous habituellement les renseignements?

| | | |
|------------------------|----|---|
| Internet | 01 | |
| Version imprimée | 02 | |
| Téléphone | 03 | |
| En personne | 04 | |
| Autre (préciser)..... | 77 | O |
| NSP/PDR..... | 99 | |

119:**LB27B****LIRE LA LISTE**

Par quel moyen préféreriez-vous obtenir les renseignements?

| | |
|------------------------|------|
| Internet | 01 |
| Version imprimée | 02 |
| Téléphone | 03 |
| En personne | 04 |
| Autre (préciser)..... | 77 O |
| NSP/PDR..... | 99 |

Est-ce que votre organisation a UTILISÉ des renseignements, des outils ou des services, en dehors de ce qui s'offre à l'interne, pour appuyer des décisions que vous avez prises dans des domaines des RH qui ont pour objet le maintien en poste de vos effectifs actuels? Par exemple, des changements au niveau des salaires et des avantages, des changements sur le plan des processus ou politiques de gestion des RH, des changements visant à améliorer la productivité

et la satisfaction des travailleurs, y compris pour ce qui est de l'équilibre entre le travail et la vie personnelle et de l'engagement des travailleurs.

- 1 - Oui
 - 2 - Non
 - 9 - NSP/PDR
- @lmicl

120:**LMIC1**

=> RECNT si NOT (PICKC=#1)

121:**LMC1B**

=> +1 si NOT (LMIC1=#2)

Est-ce que votre organisation a CHERCHE des renseignements, des outils ou des services, en dehors de ce qui s'offre à l'interne, pour appuyer des décisions que vous avez prises dans des domaines des RH ayant pour objet le maintien en poste de vos effectifs actuels?

| | |
|--------------|---|
| Oui..... | 1 |
| Non..... | 2 |
| NSP/PDR..... | 9 |

122:**LMIC2**

=> +1 si NOT (LMC1B=#2)

SELECTIONNER TOUTES LES REPONSES PERTINENTES

Pourquoi votre organisation n'a-t-elle pas CHERCHE des renseignements, des outils ou des services pour appuyer vos décisions et activités dans les domaines de RH ayant trait au maintien en poste de vos effectifs actuels?

| | | |
|---|----|---|
| Suffisamment d'information à l'interne..... | 01 | |
| En règle générale, nous ne recourons pas à des renseignements pour ce type d'activités..... | 02 | |
| Jamais pensé à obtenir des renseignements à cet effet/Ne savait pas que de tels renseignements étaient disponibles..... | 03 | |
| Pas le temps de chercher des renseignements à ce sujet/Personne n'est disponible pour chercher ce type de renseignements..... | 04 | |
| Autre (préciser)..... | 77 | O |
| NSP/PDR..... | 99 | X |

123:**LMIC9**

=> LMIC6 si NOT (LMIC1=#1)

Quels types de renseignements, d'outils ou de services, en dehors de ce qui s'offre à l'interne, avez-vous UTILISES pour prendre des décisions dans les domaines des RH ayant trait au maintien en poste de vos effectifs actuels?

| | | |
|---|----|---|
| Renseignements sur les descriptions de travail/ profils des emplois et des compétences..... | 01 | |
| Pénuries et excédents de main-d'œuvre..... | 02 | |
| Équilibre travail-vie personnelle..... | 03 | |
| Créer un milieu de travail qui n'exclut personne..... | 04 | |
| Planification des RH..... | 05 | |
| Embauche de groupes précis d'employés (p. ex., groupes visés par l'équité en matière d'emploi, travailleurs étrangers)..... | 06 | |
| Tendances dans la gestion des RH..... | 07 | |
| Compétences/processus/techniques de gestion des RH..... | 08 | |
| Améliorer la productivité..... | 09 | |
| Salaires et avantages..... | 10 | |
| Conditions de travail..... | 11 | |
| Améliorer la satisfaction au travail..... | 12 | |
| Établissements de formation pour une profession en particulier..... | 13 | |
| Que font/comment se portent les autres employeurs..... | 14 | |
| Disponibilité des travailleurs..... | 77 | O |
| Autre (préciser)..... | 97 | X |
| A trouvé des renseignements mais ne les a pas utilisés..... | 98 | X |
| N'a pas cherché ou utilisé de renseignements..... | 99 | X |

124:**LMIC8***NE PAS LIRE (suggérer au besoin). Sélectionner toutes les réponses per*

Où avez-vous trouvé les renseignements dont vous aviez besoin?

| | | |
|--|----|---|
| Site Internet/publication du gouvernement fédéral(Centres de services aux entreprises, Emploi-Avenir, RHDSC, Industrie/Service/Statistique Canada) | 01 | |
| Site Internet/publication d'un gouvernement provincial | 02 | |
| Association professionnelle/syndicat/association d'employés | 03 | |
| Conseil sectoriel/association industrielle..... | 04 | |
| Société de conseils du secteur privé | 05 | |
| Association locale de gens d'affaires | 06 | |
| Collègues | 07 | |
| Établissement d'enseignement | 08 | |
| Fournisseurs d'équipement | 09 | |
| Autre (préciser)..... | 77 | O |
| NSP/PDR..... | 99 | X |

125:**LMC8B**

Est-ce que votre <locat > utilise habituellement des renseignements de portée locale, régionale, provinciale ou nationale?

| | | |
|------------------|---|---|
| Locale | 1 | |
| Régionale..... | 2 | |
| Provinciale..... | 3 | |
| Nationale | 4 | |
| NSP/PDR..... | 9 | X |

126:**LMC8C***LIRE LA LISTE*

Dans votre organisation, quelle importance revêt la disponibilité de renseignements propres à votre collectivité sur lesquels fonder vos décisions dans les domaines des RH? Diriez-vous que ces renseignements... (AU BESOIN ajouter: les domaines des RH ayant pour objet le maintien en poste de vos effectifs actuels

| | |
|--------------------------------------|---|
| Ne sont pas du tout importants | 1 |
| Sont plutôt importants | 2 |
| Sont très importants..... | 3 |
| (NE PAS LIRE) NSP/PDR..... | 9 |

127:**LMC5B**

Est-ce que vous avez cherché des renseignements que vous n'êtes pas parvenu à trouver?

| | |
|--------------|---|
| Oui..... | 1 |
| Non..... | 2 |
| NSP/PDR..... | 9 |

128:**LMIC6**

=> +1 si LMC1B=#2-#3 OR LMC5B=#2-#3

Quels types de renseignements, d'outils ou de services avez-vous recherchés sans succès pour appuyer vos activités dans des domaines des RH ayant pour objet le maintien en poste de vos effectifs actuels?

| | | |
|---|----|---|
| Renseignements sur les descriptions de travail/ profils des emplois et des compétences | 01 | |
| Équilibre travail-vie personnelle | 02 | |
| Créer un milieu de travail qui n'exclut personne | 03 | |
| Planification des RH..... | 04 | |
| Embauche de groupes précis d'employés (p. ex., groupes visés par l'équité en matière d'emploi, travailleurs étrangers)..... | 05 | |
| Tendances dans la gestion des RH | 06 | |
| Compétences/processus/techniques de gestion des RH..... | 07 | |
| Améliorer la productivité | 08 | |
| Salaires et avantages..... | 09 | |
| Conditions de travail..... | 10 | |
| Améliorer la satisfaction au travail..... | 11 | |
| Établissements de formation pour une profession en particulier | 12 | |
| Que font/comment se portent les autres employeurs | 13 | |
| Disponibilité des travailleurs | 14 | |
| Autre (préciser)..... | 77 | O |
| NSP/PDR..... | 99 | X |

129:**LMC19**

=> RECNT si NOT(LMIC1=#1)

Dans l'ensemble, dans quelle mesure les renseignements, outils ou services que vous avez UTILISES pour appuyer les décisions de votre organisation dans des domaines des RH ayant trait au maintien en poste des effectifs actuels étaient-ils utiles? Diriez-vous qu'ils étaient très utiles, plutôt utiles, pas très utiles ou pas du tout utiles?

| | |
|---------------------------|---|
| 1.Pas du tout utiles..... | 1 |
| 2.Pas très utiles | 2 |
| 3.Plutôt utiles | 3 |
| 4.Très utiles | 4 |
| NSP/PDR..... | 9 |

130:**LC19B**

=> +1 si NOT (LMC19=#1-#3,#5)

ACCEPTER AU PLUS TROIS REPOSES

Pourquoi les renseignements, outils ou services que vous avez utilisés n'étaient-ils pas tout à fait utiles?

| | | |
|---|----|---|
| Aurait eu besoin d'aide | 01 | |
| Aurait eu besoin de renseignements plus précis | 02 | |
| Aurait eu besoin de renseignements plus détaillés | 03 | |
| Autre (préciser)..... | 77 | O |
| NSP/PDR..... | 99 | X |

131:**LC19C****ACCEPTER AU PLUS TROIS REPONSES**

Comment pourrait-on améliorer les renseignements, services ou outils que vous avez utilisés?

| | | |
|---------------|----|---|
| Réponse | 77 | O |
| NSP/PDR..... | 99 | X |

132:**LC10B**

Est-ce que quelqu'un en dehors de votre organisation vous a aidé à les trouver, à y accéder, à les utiliser ou à les interpréter?

| | |
|--------------|---|
| Oui..... | 1 |
| Non..... | 2 |
| NSP/PDR..... | 9 |

133:**LMC11**

| | |
|----------|----------------|
| => +1 si | NOT (LC10B=#1) |
|----------|----------------|

Quelle ressource en dehors de votre organisation vous a aidé à trouver, à interpréter ou à appliquer les renseignements?

| | | |
|---|----|---|
| Bureau, site Internet du gouvernement | 01 | |
| expert-conseil en RH, agence de placement | 02 | |
| association locale de gens d'affaires | 03 | |
| Collègue du milieu | 04 | |
| Collège ou université du milieu..... | 05 | |
| Autre (préciser)..... | 77 | O |
| NSP/PDR..... | 99 | X |

134:**LMC12**

Lorsque vous cherchiez ou utilisiez les renseignements, auriez-vous aimé recevoir de l'aide.

| | | |
|---|----|---|
| Pour trouver les renseignements indiqués | 01 | |
| Pour interpréter les renseignements..... | 02 | |
| Pour appliquer les renseignements à votre situation particulière..... | 03 | |
| Autre (préciser)..... | 77 | O |
| NSP/PDR..... | 99 | X |

135:**LMC27****LIRE LA LISTE**

Par quel moyen obtenez-vous habituellement les renseignements?

| | | |
|------------------------|----|---|
| Internet | 01 | |
| Version imprimée | 02 | |
| Téléphone | 03 | |
| En personne | 04 | |
| Autre (préciser)..... | 77 | O |
| NSP/PDR..... | 99 | |

136:**LC27B****LIRE LA LISTE**

| | |
|---|------|
| Par quel moyen préféreriez-vous obtenir les renseignements? | |
| Internet | 01 |
| Version imprimée | 02 |
| Téléphone | 03 |
| En personne | 04 |
| Autre (préciser)..... | 77 O |
| NSP/PDR..... | 99 |

137:**RECNT****LIRE LA LISTE**

| | |
|---|------|
| Au cours de l'année qui vient de s'écouler, avez-vous. | |
| Recouru aux Centres de services aux entreprises du Canada ou d'une province... 01 | |
| Consulté un site Internet du gouvernement du Canada | 02 |
| Affiché un emploi au guichet emplois..... | 03 |
| Affiché un emploi sur un site Internet privé de recherche d'emploi de portée nationale (Workopolis, Monster, Working Canada.com)..... | 04 |
| Présenté votre candidature pour un programme d'emploi | 05 |
| Communiqué avec une association locale pour les entreprises (p. ex., Chambre du commerce) afin d'obtenir des conseils..... | 06 |
| Fait appel à une agence de placement de RH | 07 |
| Diffusé une offre d'emploi au moyen de médias de portée nationale | 08 |
| Aucune de ces réponses - Diffusé une offre d'emploi au moyen de médias locaux SEULEMENT..... | 97 X |
| (NE PAS LIRE) Aucune de ces réponses..... | 98 X |
| (NE PAS LIRE) NSP/PDR..... | 99 X |

138:**NSUPT**

| | |
|---|---|
| Compte tenu de l'utilisation, dans votre organisation, de ces renseignements, outils et services afin d'appuyer vos activités, diriez-vous que vos besoins à ce chapitre augmentent ou diminuent au fil du temps (ou encore qu'ils demeurent à peu près stables)? | |
| Augmentent | 1 |
| Diminuent..... | 2 |
| Stables | 3 |
| NSP/PDR..... | 9 |

139:**CHAL**

| | |
|---|------|
| Au cours des cinq prochaines années, selon vous, quel sera votre plus grand défi à relever pour faire en sorte que vous ayez les effectifs dont vous aurez besoin pour atteindre vos objectifs opérationnels? | |
| Réponse | 77 O |
| NSP/PDR..... | 99 |

140:**GLOOK**

Quel serait grosso modo le genre de renseignements, d'outils et de services que recherche habituellement votre organisation:

| | | |
|--|---|---|
| Chiffres précis | 1 | |
| Une idée générale de ce qui se passe sur le marché du travail..... | 2 | |
| Tendances rétrospectives et prévisions pour l'avenir..... | 3 | |
| Renseignements sur la façon de procéder(p. ex., processus)..... | 4 | |
| Soutien d'autres ressources(p.ex., où trouver les renseignements, comment les interpréter et les appliquer, etc.)..... | 5 | |
| (NE PAS LIRE) Jamais à la recherche de renseignements..... | 7 | X |
| (NE PAS LIRE) Aucune de ces réponses..... | 8 | X |
| (NE PAS LIRE) NSP/PDR..... | 9 | X |

141:**SEG4**

Enfin, je dois vous poser quelques questions pour les données statistiques.

142:**SCR3A**

A l'heure actuelle, est-ce que votre organisation prend de l'essor, réduit ses activités ou est relativement stable? NOTE: Il faudra peut-être saisir différentes réponses pour les diverses sections de l'organisation.

| | | |
|------------------------------|----|---|
| Réduction des activités..... | 01 | |
| Stable/ne change pas..... | 02 | |
| Essor..... | 03 | |
| Autre (préciser)..... | 77 | O |
| NSP/PDR..... | 99 | X |

143:**Q39**

Quel est votre poste ou votre titre?

| | | |
|--|----|---|
| Président ou PDG/propriétaire/copropriétaire | 01 | |
| Gestionnaire des ressources humaines..... | 02 | |
| Autre poste de gestion | 03 | |
| Autre poste (veuillez préciser)..... | 77 | O |
| NSP/PDR..... | 99 | X |
| Contrôleur de gestion/directeur des finances/gestionnaire de la paie | 04 | n |
| Gestionnaire de l'exploitau, chef de bureau..... | 05 | n |
| Superviseur, général | 06 | n |
| Vice-président | 07 | n |
| Gestionnaire, sans précision | 08 | n |
| Poste de soutien/employés de niveau inférieur, p. ex., commis, adjoint administratif, conseiller | 09 | n |
| Directeur exécutif, général | 10 | n |
| Directeur, général | 11 | N |

Combien d'employés compte en tout votre organisation, y compris:

Plein temps/toute l'année:@q41a1 (NSP/PDR = 999999)

Autre (temps partiel, saisonniers, contrats):@q41b1 (NSP/PDR = 999999)

144:

Q41A1

=> Q41A si NOT (LOCN1=#1)

Combien d'employés compte ce lieu de travail ou emplacement, y compris:

Plein temps/toute l'année:@q41a (NSP/PDR = 999999)

Autre (temps partiel, saisonniers, contrats):@q41b (NSP/PDR = 999999)

146:

Q41A

148:

Q45

Est-ce que l'organisation comprend des employés syndiqués au Canada?

Oui..... 1
Non..... 2
NSP/PDR..... 9

149:

Q44

LIRE LA LISTE

Selon vous, dans quelle catégorie se situe l'organisation?

Secteur privé..... 1
Secteur bénévole/sans but lucratif 3
NSP/PDR..... 9

150:

Q48

Quel est le principal secteur ou les principales activités de l'organisation?

| | |
|--|----|
| Industrie agricole..... | 01 |
| Industrie minière..... | 02 |
| Services publics..... | 03 |
| Construction..... | 04 |
| Fabrication..... | 05 |
| Commerce en gros..... | 06 |
| Vente au détail..... | 07 |
| Transport et entreposage..... | 08 |
| Information..... | 09 |
| Finance et assurances..... | 10 |
| Immobilier et location..... | 11 |
| Services professionnels, scientifiques et techniques..... | 12 |
| Gestion d'entreprises..... | 13 |
| Administration et soutien et gestion et dégradation des déchets..... | 14 |
| Services d'enseignement..... | 15 |
| Soins de santé et aide sociale..... | 16 |
| Arts, divertissements et loisirs..... | 17 |
| Hébergement et restauration..... | 18 |
| Autres services..... | 19 |
| Administration publique..... | 20 |
| Autre (préciser)..... | 77 |
| NSP/PDR..... | 99 |

Je vous remercie de votre collaboration et du temps que vous m'avez consacré!

Vos réponses n'auront aucune incidence sur vos relations actuelles ou futures avec le gouvernement fédéral. De plus, nous traiterons vos réponses en conformité avec la Loi sur la protection des renseignements personnels et avec les autres lois de même nature. Le rapport découlant du présent sondage présentera des résultats globaux seulement et vous ne serez pas associé aux commentaires y figurant. On peut se renseigner sur la présente recherche auprès de Ressources humaines et Développement social en vertu de la Loi sur l'accès à l'information. Le projet s'intitule: Besoins d'information des employeurs (printemps-été 2006). La marche à suivre pour la présentation d'une demande officielle figure dans la publication Info Source dont on peut se procurer un exemplaire au Centre Service Canada le plus près de chez vous ou à l'adresse Internet suivante: <http://infosource.gc.ca/>

@thnk
1-Complete

151:

THNK

Fin de l'entrevue

ANNEXE B
CALCUL DU TAUX DE RÉPONSE

CALCUL DU TAUX DE RÉPONSE

| | |
|--|-------|
| Échantillon complet | 11281 |
| Numéros hors service | 1201 |
| Numéros de facsimilé ou de modem | 198 |
| Dédouplements | 8 |
| Numéros bloqués par compagnies de téléphone | 60 |
| Échantillon fonctionnel total | 9814 |
| Pas de réponse | 2152 |
| Retraits après 10 appels et + sans succès | 532 |
| Renvoyés à l'administration | 458 |
| Difficultés linguistiques | 68 |
| Divers | 459 |
| Personnes non disponibles | 593 |
| Total des demandes | 5552 |
| Refus | 2473 |
| Rappels coopératifs | 3079 |
| Entrevues complètes | 2204 |
| Non éligible (Déclare n'avoir aucun problème relié aux ressources humaines dans la dernière année) | 875 |
| Quota rempli | 2 |
| Taux de réponse | 31.4% |

ANNEXE C
LISTE DÉTAILLÉE DES SECTEURS

Sous-groupes industriels

| | INDUSTRIE |
|--------------|---|
| Primaire | <p>Production agricole – Cultures Production agricole – Élevage Services agricoles Foresterie Pêche, chasse et piégeage Extraction de pétrole et de gaz Extraction de minerais non métalliques et exploitation en carrière</p> |
| Construction | <p>Construction de bâtiments – Entrepreneurs généraux Entrepreneurs généraux en travaux de fondations, de structure et d'extérieurs de bâtiment Entrepreneurs spéciaux</p> |
| Fabrication | <p>Fabrication d'aliments Fabrication de produits du tabac Usines de produits textiles Fabrication de vêtements et de produits analogues Fabrication de produits du bois, sauf les meubles Fabrication de meubles et de produits connexes Fabrication du papier et de produits connexes Impression et activités connexes de soutien Fabrication de produits chimiques et de produits connexes Raffineries de pétrole et industries connexes Fabrication de produits en plastique et en caoutchouc Fabrication de produits en cuir et de produits analogues Fabrication de produits en argile, en verre et en béton Première transformation des métaux Fabrication de produits métalliques Fabrication de machines industrielles et pour le commerce Fabrication de produits informatiques et électroniques Fabrication de matériel de transport Fabrication d'instruments de mesure et d'analyse Autres activités diverses de fabrication</p> |
| Transport | <p>Transport en commun et transport terrestre de voyageurs Transport par camion/entrepotage de marchandises diverses Transport par eau Transport aérien</p> |

| | |
|--------------------|---|
| | Services de transport |
| | Communications |
| | Services d'électricité, de gaz et d'hygiène |
| Commerce de gros | |
| | Grossistes-distributeurs de produits durables |
| | Grossistes-distributeurs de produits non durables |
| Commerce de détail | |
| | Marchands de matériaux et de fournitures de construction |
| | Magasins de fournitures de tout genre |
| | Magasins d'alimentation |
| | Marchands de véhicules automobiles et stations-service |
| | Magasins de vêtements et d'accessoires vestimentaires |
| | Magasins de meubles et d'accessoires de maison |
| | Restaurants |
| | Magasins de détail divers |
| Finance | |
| | Intermédiation par le biais de dépôt |
| | Intermédiation non faite par le biais de dépôt |
| | Intermédiation et courtage de valeurs mobilières et de contrats de marchandises |
| | Sociétés d'assurance et activités connexes |
| | Agents et courtiers d'assurance et autres activités liées à l'assurance |
| | Immobilier |
| Services | |
| | Hébergement et maisons de chambres |
| | Services personnels |
| | Associations de gens d'affaires, industrielles et syndicales |
| | Réparation et entretien de véhicules automobiles |
| | Autres services de réparation et d'entretien |
| | Industries du film |
| | Divertissement, loisirs, loteries |
| | Services d'architecture, de génie et de comptabilité |
| | Services relatifs aux bâtiments et aux logements |
| | Ménages privés |
| | Autres services non classés ailleurs |
| Divers | |
| | Services de santé |
| | Services juridiques |
| | Services éducatifs |
| | Services sociaux |
| | Établissements inclassables |