

# BAROMÈTRE RH

2016



Portrait du monde  
du travail du Québec

Produit par

**CRHA**

Ordre des conseillers  
en ressources  
humaines agréés

# Table des matières

Le Baromètre RH, portrait du monde du travail du Québec .....	3
Une note globale de B- .....	3
Principales données .....	4
Leadership .....	5
Culture et engagement.....	6
Gestion des talents .....	7
Contrôle des coûts.....	8
Méthodologie.....	9

## À propos de l'Ordre

Regroupant 10 000 membres, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés est la référence en matière de pratiques de gestion des employés. Il assure la protection du public et contribue à l'avancement de ses membres CRHA et CRIA. Par ses interventions publiques, il exerce un rôle d'influence majeur dans le monde du travail au Québec. L'Ordre participe ainsi activement au maintien de l'équilibre entre la réussite des organisations et le bien-être des employés. Pour en savoir plus, visitez le [portailrh.org](http://portailrh.org).



## Le Baromètre RH, portrait du monde du travail du Québec

L'Ordre est fier de présenter sa première édition du Baromètre RH, une analyse de l'état du monde du travail élaborée à partir de données recueillies auprès de 575 salariés et de 831 organisations du Québec.

Le Baromètre RH dresse l'état de la situation des organisations du Québec en fonction de 4 enjeux jugés prioritaires par les dirigeants d'entreprise en matière de gestion des ressources humaines : leadership, culture et engagement, gestion des talents et contrôle des coûts.

Outil novateur, le Baromètre RH fournit aux CRHA, CRIA et dirigeants d'entreprise des données globales sur le monde du travail, leur permettant de se positionner et de mieux saisir les enjeux auxquels ils doivent faire face.

### Une note globale de B-

Pour relever les défis auxquels font face les organisations québécoises, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés a sondé le monde du travail relativement à 4 enjeux jugés prioritaires par les dirigeants d'entreprise. Pour cette première édition 2016, l'Ordre lui attribue la note de B-.

Selon les données recueillies, les principaux atouts à la disposition des organisations québécoises sont leur culture et le degré d'engagement des travailleurs, de même que le leadership des gestionnaires en place et la volonté des travailleurs de se développer.

Pour ce qui est des principales lacunes qui freinent les organisations québécoises, l'Ordre cible la gestion des talents et le contrôle des coûts. En effet, bien que les travailleurs aient la volonté de se développer, l'offre de leurs milieux de travail ne leur semble ni satisfaisante ni adaptée à leurs besoins. Par ailleurs, peu d'organisations possèdent des outils de mesures RH, ce qui limite leurs capacités à poser un diagnostic juste et, par conséquent, à prendre des mesures pour optimiser leur performance.

## Principales données

# 70%

des organisations et des travailleurs estiment disposer de conditions de travail favorisant la **conciliation travail-vie personnelle**.



Pas assez de **reconnaissance** de la part des gestionnaires selon **1 organisation sur 2**



# 40%

des organisations disposent d'une **stratégie de relève** pour les postes clés

# 8/10

des travailleurs sont **fiers** de travailler pour leur organisation, sont **satisfaits** de leurs tâches et jugent que leur milieu est propice à la collaboration



Bien que les **3/4 des organisations** affirment offrir des possibilités d'avancement à leurs employés, **un travailleur sur deux** a l'impression de ne pas en avoir



## Taux de roulement

Les organisations peuvent voir **près de la moitié de leurs employés** changer sur trois ans

# Leadership

**B**

L'analyse du leadership met l'accent sur les aptitudes de gestion des employés des supérieurs immédiats. Bien que les 2/3 des travailleurs les jugent compétents, le manque de reconnaissance demeure préoccupant alors qu'une organisation sur deux considère que ses gestionnaires ne manifestent pas suffisamment de reconnaissance envers leurs employés.

**B**

## Compétences des supérieurs immédiats

**Les 2/3 des travailleurs considèrent que leur supérieur immédiat possède les compétences requises pour gérer des employés.** Cette perception est également partagée par les organisations.

**B**

## Communication

Les travailleurs semblent relativement satisfaits de la communication avec leur supérieur immédiat. **Environ 7/10 considèrent que ce dernier sait à la fois communiquer clairement ses attentes, écouter leur avis et le prendre en considération.**

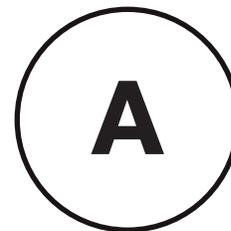
Il est toutefois intéressant de constater que les organisations sous-estiment largement la capacité de leurs gestionnaires de communiquer clairement leurs attentes tandis qu'elles surestiment celle de permettre aux employés d'exprimer leur avis. Ainsi, ces aptitudes sont respectivement reconnues à 54 % et 76 %.

**C**

## Reconnaissance

Les travailleurs comme les organisations soulèvent le manque de reconnaissance dans les milieux de travail. **Une entreprise sur deux considère que ses gestionnaires n'en offrent pas suffisamment.** La situation est sérieuse, d'autant plus que les données révèlent que les entreprises déficientes en la matière subissent 21 % plus de départs volontaires que celles qui manifestent leur reconnaissance.

# Culture et engagement



La situation en matière de culture et d'engagement est plutôt bonne dans l'ensemble. En effet, 8 travailleurs sur 10 affirment être satisfaits de leur tâche, être fiers de leur organisation et y trouver un climat de collaboration. Toutefois, la modernisation des pratiques de gestion de la performance et la conciliation travail-vie personnelle sont des enjeux à surveiller.

**A**

## Fierté, tâches et collaboration

**8 travailleurs sur 10 sont fiers de travailler pour leur organisation, sont satisfaits de leurs tâches et jugent que leur milieu est propice à la collaboration.** Cette perception est également partagée par les organisations.

**B**

## Contribution à la performance

78 % des travailleurs affirment avoir le sentiment de contribuer au succès de leur organisation. Il serait toutefois intéressant que les organisations améliorent leurs pratiques de gestion de la performance afin de valider cette perception.

**Seulement une sur deux évalue l'impact des performances individuelles sur l'atteinte des objectifs organisationnels.**

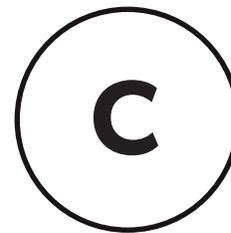
**B**

## Conciliation travail-vie personnelle

**Environ 70 % des organisations et des travailleurs estiment disposer de conditions de travail favorisant la conciliation travail-vie personnelle.**

Parmi les principales pratiques adoptées, on retrouve les congés personnels (71 %), les horaires flexibles (64 %) et le télétravail (46 %). La combinaison de seulement deux de ces pratiques fait grimper la perception positive à 90 %.

# Gestion des talents



La gestion des talents est une facette extrêmement préoccupante des milieux de travail québécois. Un travailleur sur deux a l'impression de ne pas avoir de possibilités d'avancement au sein de son entreprise. De leur côté, à peine 40 % des organisations affirment disposer d'une stratégie de relève pour les postes clés.

## C Possibilités d'avancement

Bien que les  $\frac{3}{4}$  des organisations affirment offrir des possibilités d'avancement à leurs employés, **un travailleur sur deux a l'impression de ne pas en avoir**. Il s'agit là d'un angle mort qui menace les organisations, puisque le manque de possibilités d'avancement est la cause de 15 % des départs volontaires.

## D Relève

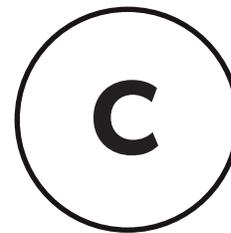
L'absence de stratégie de relève pour les postes clés au sein des organisations est inquiétante. **À peine 40 % disposent d'une telle stratégie**. Le pourcentage chute sous les 25 % dans le cas des entreprises de moins de 100 employés. Considérant l'ampleur de cette lacune, il n'est pas étonnant que les  $\frac{3}{4}$  des travailleurs ignorent ce qu'il en est dans leur milieu.

## B Développement des compétences

Tout comme dans le cas des possibilités d'avancement, les travailleurs ne perçoivent pas les possibilités de développement des compétences. Seulement 69 % disent avoir l'impression d'en avoir tandis que 86 % des entreprises déclarent en offrir.

**En ce qui concerne l'impact sur la performance, 8 travailleurs sur 10 affirment que le fait de bénéficier de formations ou d'autres moyens de développement l'améliore.** Il serait toutefois intéressant que les organisations mesurent le transfert des apprentissages afin de valider cette perception alors que seulement 20 % d'entre elles le font.

# Contrôle des coûts



Force est de constater qu'il reste encore beaucoup de chemin à faire en la matière. Moins d'une entreprise sur deux dispose de mesures relativement au taux de roulement volontaire et aux invalidités. Les délais de dotation quant à eux sont documentés dans une entreprise sur trois.

## C Taux de roulement volontaire

Moins d'une entreprise sur deux mesure son taux de roulement volontaire et en documente les causes. Parmi celles qui le mesurent, le taux moyen est de 15,27 %, ce qui signifie que **les organisations peuvent voir près de la moitié de leurs employés changer sur trois ans**. Il est important de noter que le taux moyen peut grandement varier selon le secteur d'activité.

Les conditions de travail, dont la rémunération, motivent 1/5 des départs volontaires. **Ce sont donc 4/5 des départs qui sont liés à d'autres facteurs que les pratiques de gestion peuvent influencer**. Le climat de travail, par exemple, constitue le 2<sup>e</sup> facteur susceptible de mener les travailleurs à partir, alors que les organisations le négligent souvent en le classant au 6<sup>e</sup> rang.

## C Causes d'invalidité

Les problématiques liées à la santé mentale sont préoccupantes. Les invalidités de nature psychologique (45 %) sont désormais presque aussi fréquentes que celles de nature physique (55 %). **Parmi toutes les invalidités, 3/10 sont directement liées au travail**. Il est à noter que moins d'une entreprise sur deux documente ses causes d'invalidité.

## C Délais de dotation

À peine une entreprise sur cinq mesure ses délais de dotation, l'un des principaux facteurs influençant les coûts de recrutement. Chez celles qui le font, **le délai moyen pour pourvoir un poste est de 42 jours**. Les données peuvent toutefois varier selon les particularités de chaque organisation. On constate d'ailleurs que, plus l'entreprise est grande, plus les délais s'allongent.

## Méthodologie

Le Baromètre RH de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés a été élaboré à partir de deux sondages. D'abord, un sondage web auprès des membres de l'Ordre qui travaillent en entreprise a été réalisé du 18 au 30 mars 2016, ce qui a permis de recueillir les données portant sur 831 organisations québécoises. Ensuite, un sondage de type « panel web » a été réalisé par la firme CROP, du 17 au 21 mars 2016. Au total, 575 questionnaires ont été remplis par des travailleurs salariés québécois.

Les notes du Baromètre RH ont été décernées en considérant à la fois a) les résultats absolus des deux sondages, b) les écarts entre les réponses des professionnels et des travailleurs sur les mêmes thèmes et c) l'opinion professionnelle de l'Ordre sur la situation optimale pour chaque thème.

Compte tenu du caractère non probabiliste des échantillons, le calcul de la marge d'erreur ne s'applique pas. Consultez les rapports de sondages complets :

[Sondage CROP-CRHA auprès des travailleurs](#)

[Sondage CRHA auprès de ses membres](#)

# BAROMÈTRE **RH**



Produit par

**CRHA**

Ordre des conseillers  
en ressources  
humaines agréés

1200, avenue McGill College, bureau 1400  
Montréal (Québec) H3B 4G7

514 879-1636 ou 1 800 214-1609

[info@portailrh.org](mailto:info@portailrh.org)

[portailrh.org](http://portailrh.org)

Droits réservés 2016, Ordre des conseillers en ressources  
humaines et en relations industrielles agréés du Québec.