

# LeGER

LA PLUS GRANDE FIRME  
DE SONDAGE, DE RECHERCHE  
MARKETING ET ANALYTIQUE  
À PROPRIÉTÉ CANADIENNE

MONTRÉAL • QUÉBEC

TORONTO • WINNIPEG • EDMONTON • CALGARY

VANCOUVER • PHILADELPHIE

Rapport

## Sondage 2022 sur les tendances RH

Rapport national global



**HR  
PA** | Human Resources  
Professionals Association

19-02-2023



## Table des matières

• INTRODUCTION	4
• PRINCIPAUX CONSTATS	8
• RÉSULTATS DÉTAILLÉS	12
— Caractéristiques de l'emploi	13
— Responsabilité dans le cadre de l'emploi	17
— Éducation, formation et titre en lien avec les RH	25
— Salaire, avantages et autres rémunérations	33
— Développement Professionnel	44
— Recrutement	48
— Engagement, rétention et taux de roulement	53
— Diversité, équité et inclusion	63
— Technologie	69
— Firmographie des organisations	74
— Profil démographique des répondants	82
• COORDONNÉES	86



# INTRODUCTION

## CONTEXTE & OBJECTIFS

- En 2022, Conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) Canada, une association représentant plus de 31 000 membres à l'échelle nationale, a mené conjointement avec Human Resources Professional Association (HRPA), association représentant près de 23 000 membres en Ontario, un sondage pancanadien sur les tendances en matière de ressources humaines auprès des gestionnaires des RH à travers le pays.
- Les principaux objectifs de l'étude étaient de mieux comprendre :
  - les salaires des professionnels des RH, ainsi que les avantages sociaux et autres types de rémunération dont ces professionnels bénéficient;
  - leurs responsabilités dans le cadre de l'emploi;
  - l'acquisition de titres RH et les avantages qui en découlent;
  - les activités de développement professionnel;
  - les initiatives en matière de diversité, d'équité et d'inclusion
  - les tendances en lien avec la technologie; et
  - les défis en matière de recrutement et de rétention.



# MÉTHODOLOGIE : POPULATION D'ÉTUDE

- Un sondage en ligne a été réalisé du 31 octobre au 22 novembre 2022 auprès des membres des différentes associations de ressources humaines partout au Canada.
- L'invitation à participer au sondage a été envoyée aux membres par courriel par leurs associations respectives.
  - Au total, 1 954 répondants ont rempli le sondage.
  - On trouvera ci-dessous le détail des organisations RH participantes et leurs régions respectives.
- Veuillez noter que pour faciliter la lecture, des abréviations provinciales sont utilisées tout au long du rapport pour désigner chaque association/région.

ASSOCIATION/RÉGION								
CRHA BC & YK	CRHA AB	CRHA SK	CRHA MB	HRPA	CRHA QC	CRHA NS	CRHA NB	Atlantique
BC YT	AB NT NU	SK	MB	ON	QC	NS	NB	NB NL NS PEI

# MÉTHODOLOGIE : ÉCHANTILLONNAGE

- La taille de l'échantillon et la marge d'erreur (en fonction du facteur de correction de population finie) pour chaque groupe de répondants sont comme suit :

	Total	BC	AB	SK	MB	ON	QC	NS	NB	Atl.
Base	1 954	273	293	93	93	588	430	115	48	179
Marge d'erreur*	±2,2%	±5,8%	±5,6%	±10,1%	±10,1%	±3,8%	±4,6%	±8,6%	±13,6%	±7,2%

\* 19 fois sur 20, sur la base du Facteur de correction de population finie

- Ce rapport présente les résultats détaillés pour l'ensemble du Canada.
- Tout au long de ce rapport, les différences significatives supérieures ou inférieures à 8% (entre les différentes régions) sont signalées comme suit :
  - ▲ Significativement supérieur aux régions de comparaison.
  - ▼ Significativement inférieur aux régions de comparaison.

- Les résultats individuels des associations participantes sont présentés séparément.
- En raison des arrondis, les totaux des graphiques et des tableaux peuvent ne pas totaliser 100 %.

**REMARQUE :** Dans le présent document, les termes employés pour désigner des personnes sont pris au sens générique; ils ont à la fois valeur d'un féminin et d'un masculin.



A glowing lightbulb is held in a hand, symbolizing an idea or innovation. The background is blurred, showing a person in a blue shirt writing on a document. A semi-transparent grey banner is overlaid across the middle of the image.

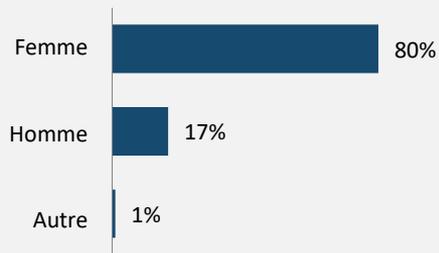
# PRINCIPAUX CONSTATS



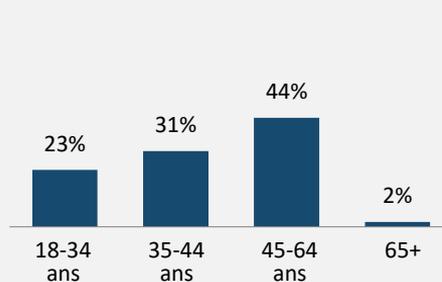
# PRINCIPAUX CONSTATS : TOTAL NATIONAL

Le professionnel RH typique au Canada est une femme âgée entre 45 et 64 ans, elle est salariée à temps plein, a travaillé 11 à 20 ans en RH et détient un baccalauréat en lien avec les RH.

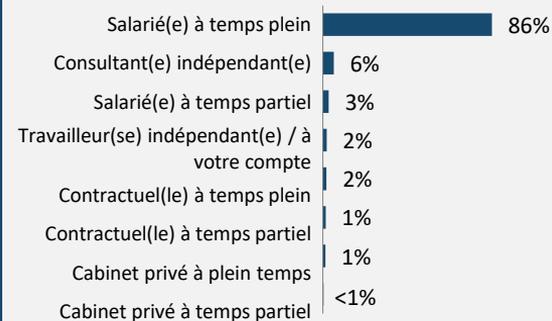
## IDENTITÉ DE GENRE



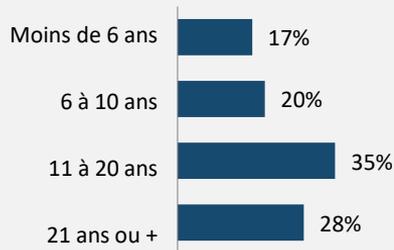
## ÂGE



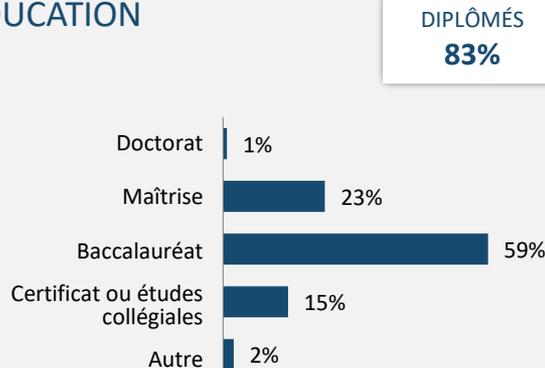
## SITUATION D'EMPLOI



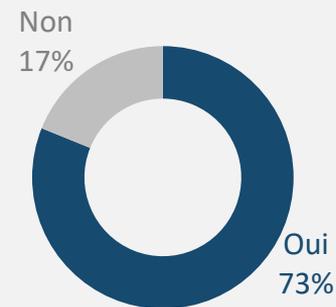
## ANNÉES DE PRATIQUE EN RH



## ÉDUCATION



## ÉDUCATION EN LIEN AVEC LES RH





## SENTIMENTS À L'ÉGARD DE LA PROFESSION RH

**Les professionnels des RH sont fiers de leur profession :**

- 95 % sont fiers du travail qu'ils font en tant que professionnels des RH.
- 80 % pensent que la gestion des RH est considérée comme une profession stratégique par leur organisation.
- 79 % ont hâte d'aller travailler.

**Près de trois professionnels RH sur cinq (59 %) estiment que le recrutement est très ou extrêmement difficile, et 33 % d'entre eux disent être confrontés au même niveau de difficulté en ce qui concerne la rétention.**

**91 % ont constaté une augmentation de la charge de travail au cours des 12 derniers mois. Seuls 37 % ont reçu un soutien supplémentaire.**

**Les principales mesures de rétention qui ont été mises en œuvre sont :**

- Modalités de travail flexibles : 53 %
- Révision des programmes de rémunération directe : 47 %
- Initiatives favorisant le mieux-être : 42 %
- 46 % des professionnels RH rapportent avoir augmenté les salaires pour compenser l'inflation.

## ÉDUCATION

**75 %** des professionnels détiennent un titre en lien avec les RH.

**7 %** prévoient poursuivre un titre en lien avec les RH.

**Principales raisons pour l'acquisition d'un titre RH**

- Crédibilité et reconnaissance du titre : 81 %
- Employabilité et possibilités d'avancement de carrière : 72 %

**La quasi totalité des professionnels des RH ont consacré du temps et de l'argent à leur développement professionnel au cours de l'année écoulée.**

**98 %**

ont consacré du temps à leur développement professionnel, soit une moyenne de :

**45 heures**

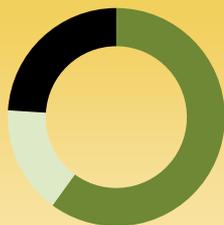
**88 %**

ont dépensé de l'argent pour leur développement professionnel, avec un montant moyen dépensé de :

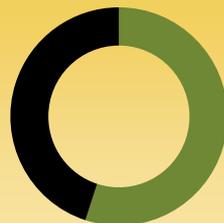
**1 275 \$**



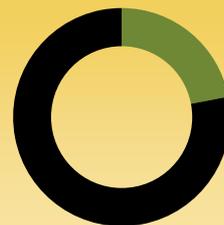
## Initiatives DÉI



**60 %**  
ont déjà mis en place des initiatives DÉI  
*16 % prévoient de le faire.*



**56 %**  
ont une stratégie DÉI officielle

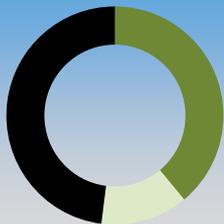


**22 %**  
mesurent la DÉI de manière formelle

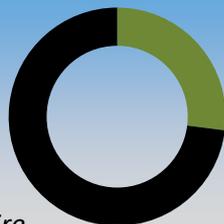
Ces mesures ont enregistré au minimum une croissance modérée :

- 40%↑ diversité
- 35%↑ équité
- 39%↑ inclusion

## Technologies RH



**39 %**  
ont mis en œuvre certaines initiatives de transformation numérique des RH.  
*13 % prévoient de le faire.*



**27 %**  
ont développé une stratégie technologique formelle pour la gestion des RH.

**Principaux domaines où le recours à l'automatisation est prévu :**

- Processus internes (73 %)
- Accueil et intégration des employés (67 %)
- Suivi des candidats à l'emploi (62 %)

A magnifying glass with a black handle and frame is positioned over a document. The document features a blue bar chart with several vertical bars of varying heights. In the background, a calculator and a pair of glasses are visible, all slightly out of focus. A semi-transparent grey horizontal band is overlaid across the middle of the image, containing the text 'RÉSULTATS DÉTAILLÉS' in white, uppercase letters.

# RÉSULTATS DÉTAILLÉS

## Caractéristiques de l'emploi



## Situation d'emploi actuelle : par région

La quasi totalité des professionnels RH sont des employés salariés à temps plein. Parmi les différentes régions, les membres du Québec sont **les moins susceptibles** d'occuper un emploi salarié à temps plein, alors que les membres saskatchewanais et manitobains sont **les plus susceptibles** d'avoir ce type d'emploi.

	NATIONAL	BC (n=273)	AB (n=293)	SK (n=93)	MB (n=93)	ON (n=588)	QC (n=430)	NS (n=115)	NB (n=48**)	Atl. (n=179)
Salariés à temps plein	86%	90%	85%	94% ▲	95% ▲	87%	77% ▼	92%	92%	91%
Consultants indépendants	6%	3%	5%	3%	3%	5%	10%	2%	6%	4%
Salariés à temps partiel	3%	3%	2%	1%	0%	4%	4%	3%	2%	2%
Contractuels à temps plein	2%	1%	3%	1%	2%	3%	1%	1%	0%	1%
Travailleurs indépendants/ à leur compte	2%	<1%	1%	3%	0%	1%	6%	0%	0%	0%
Cabinet privé à temps partiel	1%	3%	1%	0%	0%	1%	1%	1%	0%	1%
Cabinet privé à plein temps	1%	1%	1%	0%	0%	1%	3%	0%	0%	0%
Consultants dans une entreprise	1%	<1%	3%	0%	0%	<1%	2%	2%	0%	1%
Cabinet privé à temps partiel	<1%	0%	1%	0%	0%	<1%	1%	0%	0%	0%
Autre	1%	1%	<1%	0%	1%	1%	1%	1%	2%	1%

Base : Ensemble des répondants (n=1 954). \*\*Petite taille d'échantillon, à interpréter avec prudence.  
S1. Laquelle des options suivantes décrit le mieux votre situation d'emploi actuelle?

▲ Significativement supérieur aux régions de comparaison.  
▼ Significativement inférieur aux régions de comparaison. 14



# Années d'expérience en RH et ancienneté dans le poste actuel

## NATIONAL

Le professionnel des RH type a travaillé en moyenne près de 16 ans dans le domaine des RH.

Les deux tiers des professionnels RH occupent leur poste actuel depuis moins de 6 ans.

Les membres qui travaillent dans le secteur parapublic ou public comptent plus d'ancienneté (6,8 ans) dans leur poste actuel.

Dans le domaine des ressources humaines ou dans un poste connexe  
(n=1 936)



Moyenne :  
**15,5 ans**

Dans votre poste actuel, au sein de votre organisation actuelle  
(n=1 893)



Moyenne :  
**6,2 ans**

■ 21+ ans    ■ 11-20 ans    ■ 6-10 ans    ■ <6 ans

# Années de pratique à temps plein : Par région

*Dans le domaine des ressources humaines  
ou dans un poste connexe*

*Dans votre poste actuel, au sein de votre  
organisation actuelle*



\*\*Petite taille d'échantillon, à interpréter avec prudence.  
Base : Ensemble des répondants, excluant « je ne sais pas ».  
X4. Combien d'années d'expérience/d'ancienneté avez-vous...?

▲ Significativement supérieur aux régions de comparaison.  
▼ Significativement inférieur aux régions de comparaison. 16



Les membres de l'Ontario et du Québec sont **les plus susceptibles** d'avoir travaillé en RH pendant 20 ans ou plus, tandis que ceux du Manitoba et de la Colombie-Britannique & Yukon sont **les moins susceptibles** de se prévaloir d'autant d'années d'ancienneté.

Les membres de l'Alberta sont ceux qui, en moyenne, ont travaillé **le plus longtemps** en RH, tandis que ceux de la Colombie-Britannique et du Yukon sont ceux qui ont travaillé **le moins longtemps** dans le domaine des RH.

Les membres de la Colombie-Britannique et Yukon sont également ceux qui occupent leur poste actuel dans leur entreprise actuelle depuis **le moins longtemps**.



## Responsabilités dans le cadre de l'emploi

## ► RESPONSABILITÉS DANS LE CADRE DE L'EMPLOI : PRINCIPAUX CONSTATS

**Les professionnels des RH sont responsables d'une panoplie de tâches et fonctions liées aux ressources humaines. Les plus courantes d'entre elles sont :**

- Culture (65 %), acquisition de talents (65 %), engagement et mobilisation (64 %), généraliste (63 %), conformité RH (63 %), stratégie (59 %), rémunération (salaires et primes) (59 %), gestion du changement (57 %), développement des compétences (57 %) et efficacité organisationnelle & développement de l'organisation (57 %).

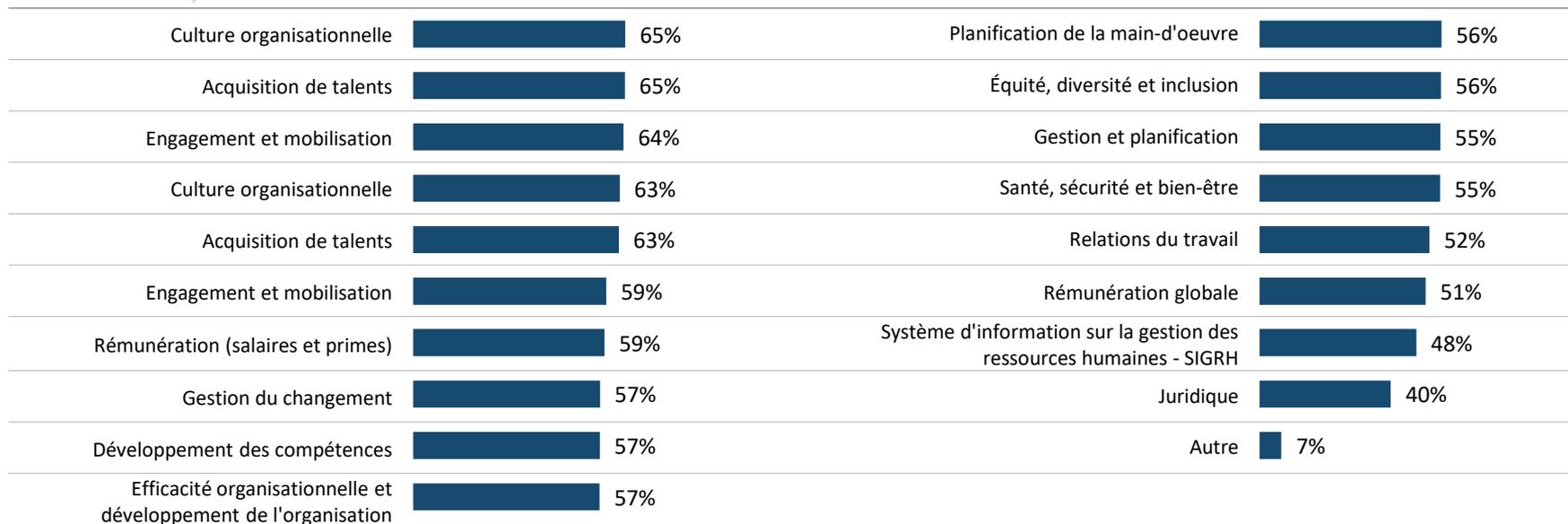
**Les membres du Québec sont significativement moins susceptibles de se charger d'un certain nombre de tâches liées aux ressources humaines, les différences les plus élevées concernent notamment :**

- Conformité RH (moins 23 %), ] Système d'information sur la gestion des ressources humaines – SIGRH (moins 23 %), juridique (moins 18 %), gestion et planification (moins 13 %), culture (moins 11 %) et acquisition de talents (moins 11 %).





# Responsabilités dans le rôle actuel : NATIONAL



Base : Ensemble des répondants, excluant « je préfère ne pas répondre ». (n=1 954).  
 A4. Parmi les aspects suivants des ressources humaines, lesquels font partie de votre rôle actuel?



# Responsabilités dans le rôle actuel : par région

2022	TOTAL (n=1 954)	BC (n=273)	AB (n=293)	SK (n=93)	MB (n=93)	ON (n=588)	QC (n=430)	NS (n=115)	NB (n=48**)	Atl. (n=179)
Culture organisationnelle	65%	70%	71%	73%	65%	66%	54% ▼	61%	71%	65%
Acquisition de talents	65%	67%	63%	75% ▲	76% ▲	69%	55% ▼	63%	75%	66%
Engagement et mobilisation	64%	70%	65%	73%	71%	64%	60%	57%	73%	61%
Culture organisationnelle	63%	65%	64%	65%	57%	65%	61%	63%	52%	60%
Acquisition de talents	63%	65%	69%	65%	74% ▲	74% ▲	40% ▼	63%	71%	65%
Engagement et mobilisation	59%	61%	64%	66%	71% ▲	60%	49% ▼	57%	65%	61%
Rémunération (salaires et primes)	59%	60%	57%	72% ▲	70% ▲	62%	49% ▼	55%	71%	60%
Gestion du changement	57%	59%	62%	58%	62%	55%	55%	55%	58%	57%
Développement des compétences	57%	61%	59%	59%	62%	56%	57%	49% ▼	50%	51%
Efficacité organisationnelle/développement de l'organisation	57%	58%	62%	63%	63%	58%	51%	53%	58%	55%
Planification de la main-d'oeuvre	56%	52%	57%	75% ▲	73% ▲	57%	48% ▼	52%	65%	58%
Équité, diversité et inclusion	56%	63% ▲	56%	63%	57%	56%	46% ▼	68% ▲	56%	64% ▲
Gestion et planification	55%	59%	58%	59%	66% ▲	61%	42% ▼	53%	56%	55%
Santé, sécurité et bien-être	55%	64% ▲	46% ▼	65%	58%	58%	50%	50%	71% ▲	57%
Relations du travail	52%	49%	54%	54%	67% ▲	49%	52%	59%	52%	56%
Rémunération globale	51%	55%	49%	59%	59%	53%	46%	42% ▼	52%	46%
Système d'information sur la gestion des RH – SIGRH	48%	60% ▲	49%	42%	56%	56% ▲	25% ▼	51%	67% ▲	55% ▲
Juridique	40%	45%	43%	40%	44%	51% ▲	22% ▼	33%	33%	35%
Autre	7%	6%	8%	8%	4%	6%	8%	8%	10%	8%

Base : Ensemble des répondants, excluant « je préfère ne pas répondre ». \*\*Petite taille d'échantillon, à interpréter avec prudence.

A4. Parmi les aspects suivants des ressources humaines, lesquels font partie de votre rôle actuel?

▲ Significativement supérieur aux régions de comparaison.  
▼ Significativement inférieur aux régions de comparaison.

## Titre du poste actuel : par région



Par rapport aux membres de toutes les autres régions, ceux du Québec sont **les plus susceptibles** d'occuper un poste de haut dirigeant.

Les membres de l'Ontario sont **les moins susceptibles** d'avoir un rôle de « conseiller ou chargé de projet » et **les plus portés** à occuper un poste de « soutien ou administratif ».

C'est au BC & Yukon que l'on retrouve les membres **les plus susceptibles** de s'être vu confier un poste de « chef » dans leur organisation.

	NATIONAL	PROVINCE									
		BC (n=94)	AB (n=95)	SK (n=27**)	MB (n=27**)	ON (n=183)	QC (n=155)	NS (n=24**)	NB (n=12**)	Atl. (n=39**)	
NET : POSTE DE DIRECTION	28%	20%	29%	30%	22%	29%	35%▲	13%	33%	18%	
Conseiller ou chargé de projet	22%	17%	15%	11%	7%	14%▼	48%▲	8%	8%	10%	
Chef	17%	27%▲	22%	15%	26%	17%	5%▼	33%	17%	28%	
Directeur	17%	12%	16%	11%	11%	16%	23%	8%	33%	15%	
Rôle de soutien ou administratif	15%	19%	13%	15%	4%	23%▲	3%▼	29%	8%	21%	
Superviseur de premier niveau	10%	13%	11%	19%	19%	9%	6%	13%	17%	15%	
VP	5%	3%	6%	11%	7%	5%	5%	0%	0%	0%	
Haute direction	4%	4%	5%	4%	4%	4%	3%	0%	0%	0%	
VP Principal, VP Exécutif	1%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	0%	0%	0%	
Autre	9%	5%	13%	15%	22%	11%	5%	8%	17%	10%	

\*\*Petite taille d'échantillon, à interpréter avec prudence.

Base : Ensemble des répondants, excluant « je préfère ne pas répondre ». (n=621).

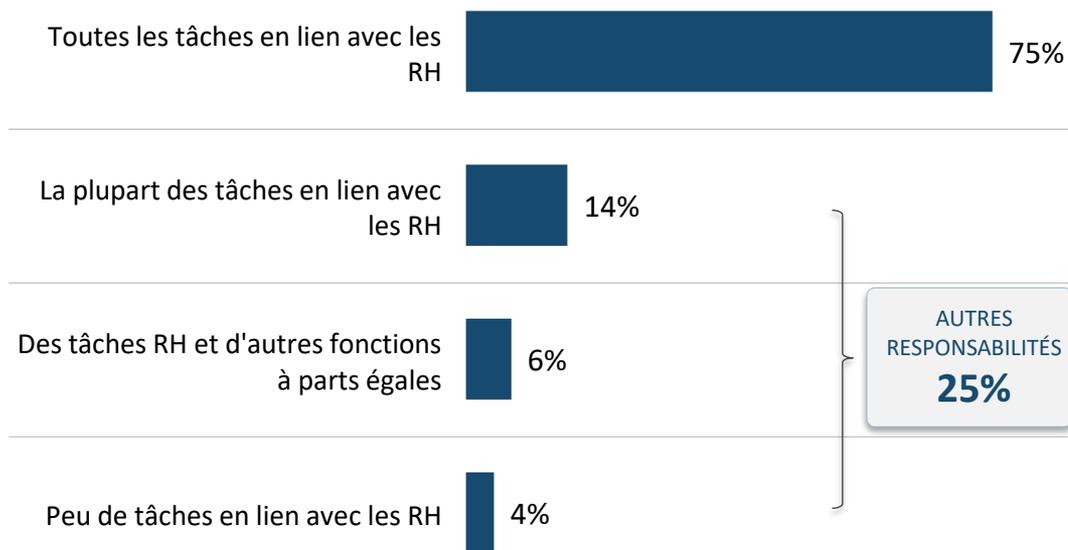
A3. Laquelle de ces catégories d'emploi correspond le plus à votre poste actuel?

▲ Significativement supérieur aux régions de comparaison.  
▼ Significativement inférieur aux régions de comparaison. 21

## Niveau d'implication en matière de RH : NATIONAL



Le quart des professionnels des RH ont des responsabilités qui ne sont pas en lien avec les ressources humaines.



Base : Ensemble des répondants, excluant « je préfère ne pas répondre ». (n=1,949).

A2. Dans quelle proportion effectuez-vous des tâches en lien avec les RH dans votre rôle actuel au sein de votre organisation?

## Niveau d'implication en matière de RH : par région

Parmi les professionnels des RH, trois sur quatre décrivent leur rôle actuel comme étant entièrement axé sur les RH et les fonctions connexes. Une personne sur cinq affirme que son rôle est soit principalement axé sur les RH ou est équitablement constitué de tâches en lien avec les RH et d'autres fonctions.

Les membres du Québec sont **les moins susceptibles** d'avoir un rôle entièrement centré sur les RH et des tâches connexes.

	PROVINCE									
	TOTAL (n=1 949)	BC (n=273)	AB (n=293)	SK (n=93)	MB (n=93)	ON (n=585)	QC (n=429)	NS (n=115)	NB (n=48**)	Atl. (n=179)
Toutes les tâches en lien avec les RH	75%	77%	78%	76%	73%	79%	67%▼	79%	75%	76%
La plupart des tâches en lien avec les RH	14%	10%	13%	14%	17%	12%	22%▲	11%	10%	12%
Des tâches RH et d'autres fonctions à parts égales	6%	10%	5%	5%	6%	4%	8%	5%	8%	6%
Peu de tâches en lien avec les RH	4%	3%	3%	4%	3%	5%	4%	4%	6%	6%

Base : Ensemble des répondants, excluant « je préfère ne pas répondre ». (n=1 949).

A2. Dans quelle proportion effectuez-vous des tâches en lien avec les RH dans votre rôle actuel au sein de votre organisation?

▲ Significativement supérieur aux régions de comparaison.  
▼ Significativement inférieur aux régions de comparaison.



# Sentiments à l'égard de la profession : par région

La grande majorité des membres sont d'accord avec chacun des énoncés suivants, en particulier « Je suis très fier(-ère) du travail que je fais en tant que professionnel(le) des RH » (95 % plutôt/tout à fait d'accord) et « Mes contributions sont importantes pour le succès de mon organisation » (94 % plutôt/tout à fait d'accord). Par ailleurs, la plupart éprouvent du plaisir à l'idée d'aller au travail.

	% TOTAL D'ACCORD		PROVINCE									
			BC (n variable)	AB (n variable)	SK (n variable)	MB (n variable)	ON (n variable)	QC (n variable)	NS (n variable)	NB (n variable**)	Atl. (n variable)	
Je suis très fier(-ère) du travail que je fais en tant que professionnel(le) des RH	69%	26%	95%	94%	95%	96%	98%	95%	95%	95%	100%	96%
Mes contributions sont importantes pour le succès de mon organisation	63%	30%	94%	93%	93%	90%	97%	94%	94%	92%	96%	93%
De manière générale, j'aime mon travail	52%	37%	89%	89%	89%	91%	90%	87%	92%	89%	88%	89%
Je prévois occuper ce même poste dans un an	58%	23%	82%	80%	80%	82%	85%	83%	80%	88%	79%	85%
La gestion des RH est considérée comme une profession stratégique par mon organisation	43%	38%	80%	84%	76%	80%	87%	78%	80%	84%	81%	83%
J'ai souvent hâte d'aller travailler	39%	40%	79%	77%	81%	85%	79%	76%	80%	83%	85%	84%

■ Tout à fait d'accord ■ Plutôt d'accord

Base : Ensemble des répondants, excluant « je ne sais pas ». (n variable). \*\*Petite taille d'échantillon, à interpréter avec prudence.  
A5. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou en désaccord avec les affirmations suivantes?

▲ Significativement supérieur aux régions de comparaison.  
▼ Significativement inférieur aux régions de comparaison. 24

Éducation, formation et  
titre en lien avec les RH



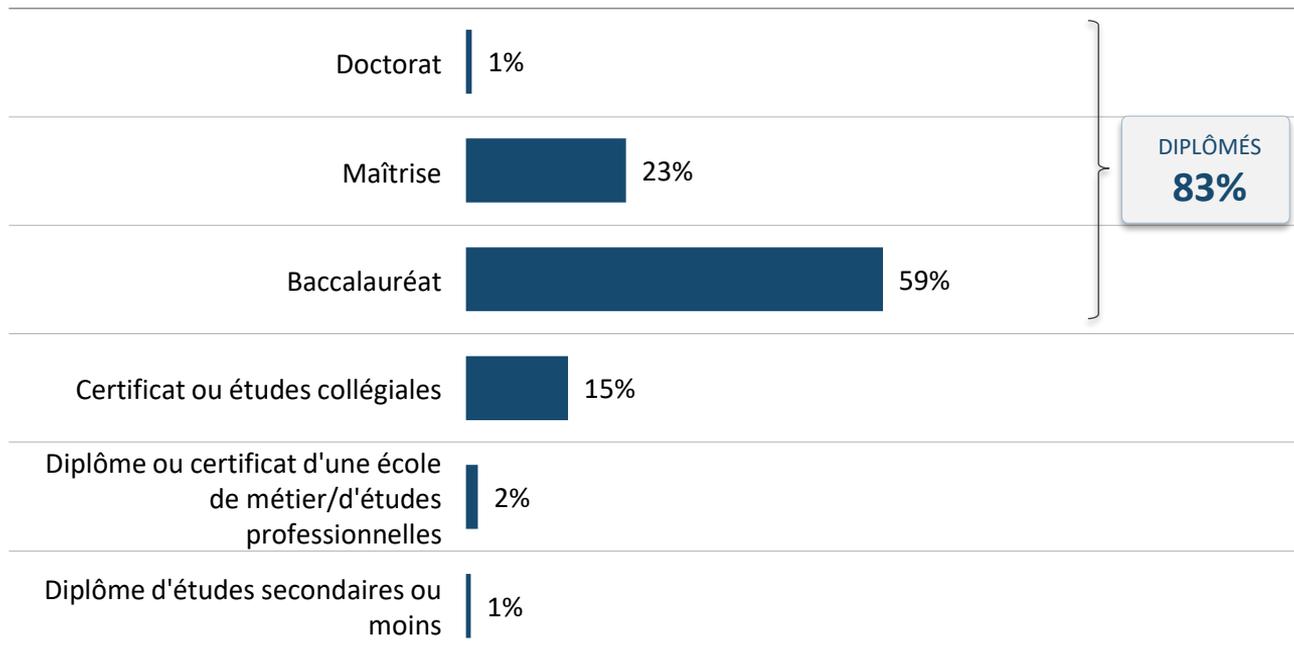
# Niveau d'éducation :

## NATIONAL

Plus de huit professionnels des RH sur 10 détiennent un diplôme universitaire, la plupart étant titulaires d'un baccalauréat.

Les membres significativement plus susceptibles d'avoir un diplôme universitaire se retrouvent notamment parmi les groupes suivants :

- Employé dans une organisation parapublique : **93 %**
- 18-34 ans : **95 %**
- 1 000 employés ou plus : **88 %**
- Détient un titre RH : **86 %**



Base : Ensemble des répondants, excluant « je préfère ne pas répondre ». (n=1 951).  
 B1. Quel est le plus haut niveau d'éducation formelle que vous ayez obtenu?



## Niveau d'éducation : par région

Par rapport à toutes les autres régions, les membres du Québec sont **les plus susceptibles** de détenir un diplôme universitaire (quasiment tous), avec une surreprésentation de maîtres, et sont inversement **les moins susceptibles** de détenir un diplôme collégial ou un autre certificat inférieur au diplôme universitaire. Les membres du Manitoba sont **les moins susceptibles** de détenir un diplôme universitaire et **les plus susceptibles** d'avoir un diplôme collégial ou un autre certificat inférieur au diplôme universitaire.

2022	PROVINCE									
	TOTAL (n=1 951)	BC (n=273)	AB (n=293)	SK (n=93)	MB (n=93)	ON (n=587)	QC (n=430)	NS (n=114)	NB (n=48**)	Atl. (n=178)
<b>DIPLÔME DÉTENU (NET)</b>	<b>83%</b>	<b>80%</b>	<b>79%</b>	<b>78%</b>	<b>61%</b> ▼	<b>81%</b>	<b>97%</b> ▲	<b>82%</b>	<b>81%</b>	<b>81%</b>
Doctorat	1%	1%	1%	0%	0%	1%	1%	2%	0%	1%
Maîtrise	23%	21%	20%	23%	8% ▼	18%	38% ▲	15% ▼	15%	15% ▼
Baccalauréat	59%	58%	58%	56%	54%	62%	57%	65%	67%	65%
Certificat ou études collégiales	15%	16%	15%	16%	35% ▲	19%	3% ▼	14%	17%	15%
Diplôme ou certificat d'une école de métier/d'études professionnelles	2%	2%	4%	5%	2%	1%	0%	3%	2%	2%
Diplôme d'études secondaires ou moins	1%	2%	1%	0%	1%	0%	0%	2%	0%	2%

Base : Ensemble des répondants, excluant « je préfère ne pas répondre ».. \*\*Petite taille d'échantillon, à interpréter avec prudence.  
B1. Quel est le plus haut niveau d'éducation formelle que vous ayez obtenu?

▲ Significativement supérieur aux régions de comparaison.  
▼ Significativement inférieur aux régions de comparaison. 27

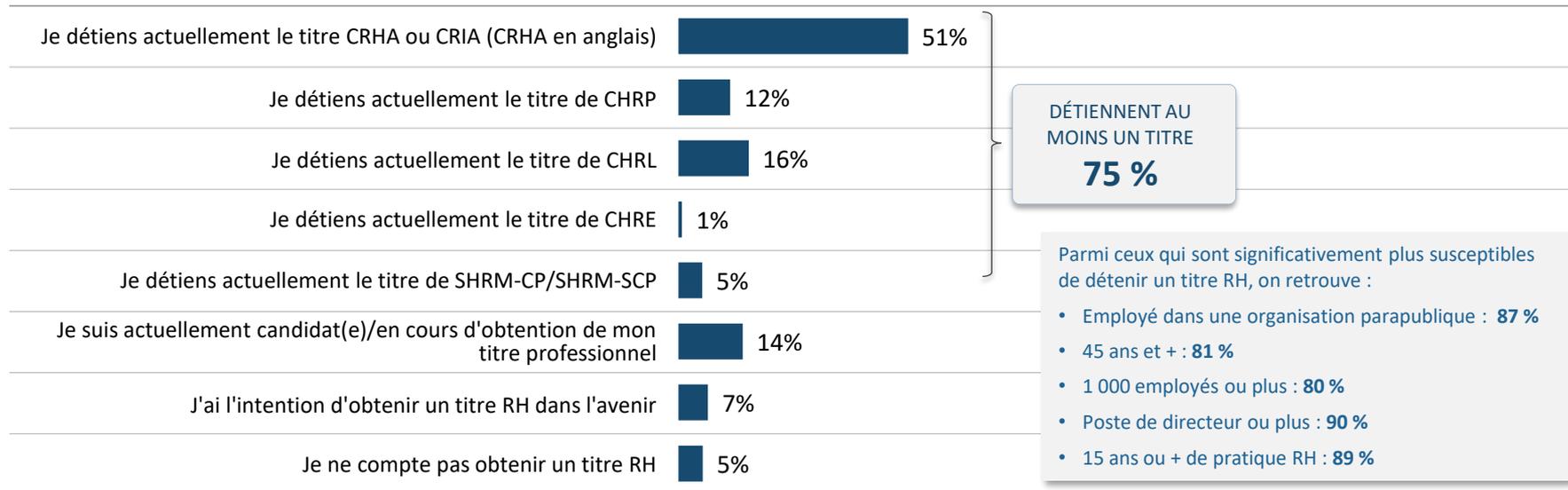


## Titre RH actuel : NATIONAL



Les trois quarts des professionnels des RH détiennent actuellement un titre en lien avec les RH, et 1 sur 7 d'entre eux est actuellement en cours d'obtenir son titre ou y est candidat - les 18-34 ans étant les plus susceptibles d'être dans cette situation.

Seul 1 membre sur 20 dit ne pas avoir l'intention de poursuivre un titre en lien avec les RH.



Base : Ensemble des répondants (n=1 954)

B3. Laquelle des options suivantes correspond le plus au(x) type(s) de titre(s) que vous détenez actuellement?



## Titre RH actuel : par région

La quasi totalité des membres du Québec détiennent un titre en lien avec les RH, le plus courant étant spécifiquement le titre de ACSP.

Les membres du Manitoba et de la Saskatchewan sont **les plus susceptibles** d'être des candidats actuels ou en voie d'obtenir leur titre. La moitié des membres de l'Ontario détiennent un titre de CRHA.

2022	PROVINCE									
	TOTAL (n=1 954)	BC (n=273)	AB (n=293)	SK (n=93)	MB (n=93)	ON (n=588)	QC (n=430)	NS (n=115)	NB (n=48**)	Atl. (n=179)
<b>AU MOINS UN TITRE</b>	75%	68%	68% ▼	45% ▼	58% ▼	75%	96% ▲	72%	56% ▼	68%
Je détiens actuellement le titre CRHA ou CRIA (CRHA en anglais)	51%	66% ▲	65% ▲	43%	54%	4% ▼	93% ▲	68% ▲	56%	65% ▲
Je détiens actuellement le titre de CHRP	12%	4% ▼	2% ▼	3% ▼	4% ▼	31% ▲	3% ▼	5%	2% ▼	4% ▼
Je détiens actuellement le titre de CHRL	16%	2% ▼	1% ▼	0% ▼	0% ▼	50% ▲	<1% ▼	2% ▼	0% ▼	2% ▼
Je détiens actuellement le titre de CHRE	1%	0%	0%	0%	0%	3%	0%	0%	0%	0%
Je détiens actuellement le titre de SHRM-CP/SHRM-SCP	5%	10%	13% ▲	1%	17% ▲	2%	0%	6%	6%	7%
Je suis actuellement candidat(e)/en cours d'obtention de mon titre professionnel	14%	21%	19%	29% ▲	31% ▲	14%	1% ▼	17%	17%	15%
J'ai l'intention d'obtenir un titre RH dans l'avenir	7%	7%	8%	16% ▲	3%	8%	2%	3%	8%	5%
Je ne compte pas obtenir un titre RH	5%	5%	5%	12%	8%	5%	1%	8%	21% ▲	12%

Base : Ensemble des répondants. \*\*Petite taille d'échantillon, à interpréter avec prudence.

B3. Laquelle des options suivantes correspond le plus au(x) type(s) de titre(s) que vous détenez actuellement?

▲ Significativement supérieur aux régions de comparaison.  
▼ Significativement inférieur aux régions de comparaison. 29

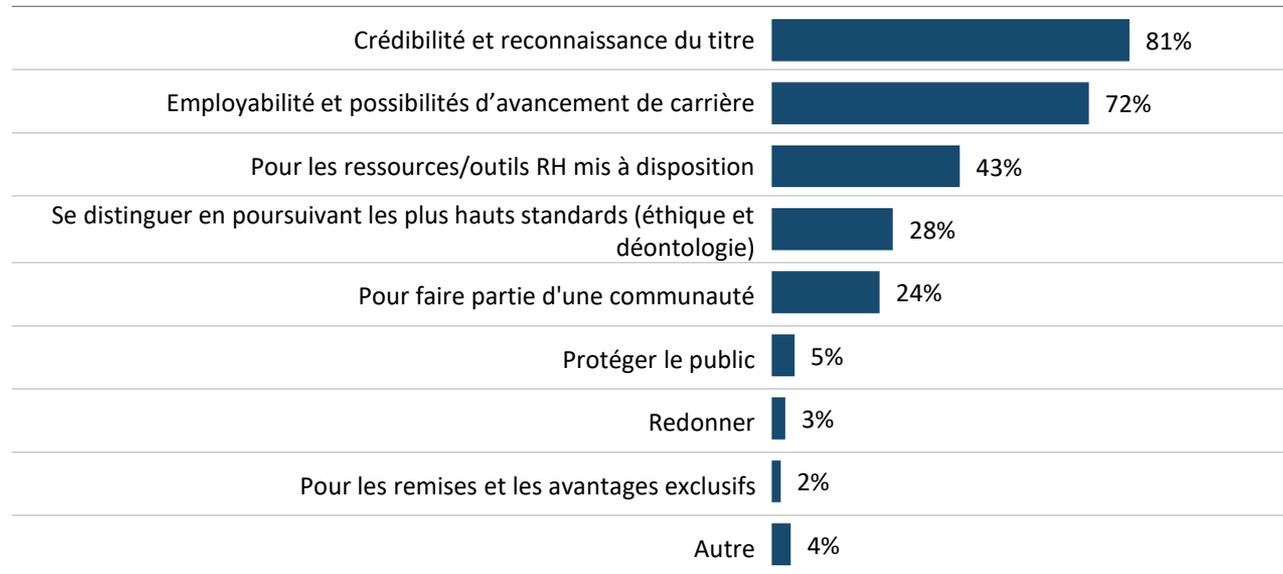
# Raisons motivant le choix du titre RH : NATIONAL



Les principales raisons motivant le choix du titre spécifique sont « la crédibilité et la reconnaissance du titre » et « l'employabilité et les possibilités d'avancement de carrière ».

Près de la moitié des membres ont poursuivi leur titre « pour les ressources/outils RH mis à disposition ». Les 18-34 ans sont les plus susceptibles de trouver cet aspect attrayant.

% 3 PRINCIPALES MOTIVATIONS



Base : Détenteurs de titre(s) (n=1 839).

B5. Quelles sont les trois (3) principales raisons qui vous ont incité(e) à choisir ce(s) titre(s) ou celui que vous comptez obtenir?

# Raisons motivant le choix du titre RH : par région

Les membres du Québec sont **moins susceptibles** d'acquérir un titre pour « l'employabilité et les possibilités d'avancement de carrière » que cela procure, mais **plus susceptibles** de poursuivre un titre pour les ressources/outils RH mis à leur disposition et pour la distinction que leur confère la poursuite des plus haut standards.

Ceux du Manitoba et de l'Ontario sont **plus susceptibles** d'obtenir un titre pour l'employabilité et les possibilités d'avancement de carrière. Les membres qui travaillent dans des organisations dont les revenus sont inférieurs à 10 millions de dollars et qui sont âgés de 45 ans et plus sont, quant à eux, **les moins portés** à acquérir un titre pour cette raison.

## PROVINCE

% 3 PRINCIPALES RAISONS	TOTAL (n=1 839)	BC (n=258)	AB (n=277)	SK (n=82)	MB (n=85)	ON (n=553)	QC (n=423)	NS (n=105)	NB (n=38**)	Atl. (n=157)
Crédibilité et reconnaissance du titre	81%	82%	82%	74%	87%	80%	80%	87%	89%	87%
Employabilité et possibilités d'avancement de carrière	72%	76%	75%	77%	82% ▲	83% ▲	48% ▼	77%	76%	78%
Pour les ressources/outils RH mis à disposition	43%	41%	41%	39%	21% ▼	35% ▼	62% ▲	43%	32%	38%
Se distinguer en poursuivant les plus hauts standards (éthique et déontologie)	28%	18% ▼	20% ▼	39% ▲	38% ▲	20% ▼	44% ▲	21%	32%	25%
Pour faire partie d'une communauté	24%	30%	26%	28%	22%	20%	25%	26%	16%	24%
Protéger le public	5%	2%	5%	9%	4%	4%	10%	4%	0%	3%
Redonner	3%	6%	4%	5%	1%	1%	2%	7%	0%	6%
Pour les remises et les avantages exclusifs	2%	3%	1%	0%	0%	3%	2%	1%	0%	1%
Autre	4%	5%	4%	4%	2%	4%	4%	2%	11%	4%

Base : Détenteurs de titre(s). \*\*Petite taille d'échantillon, à interpréter avec prudence.

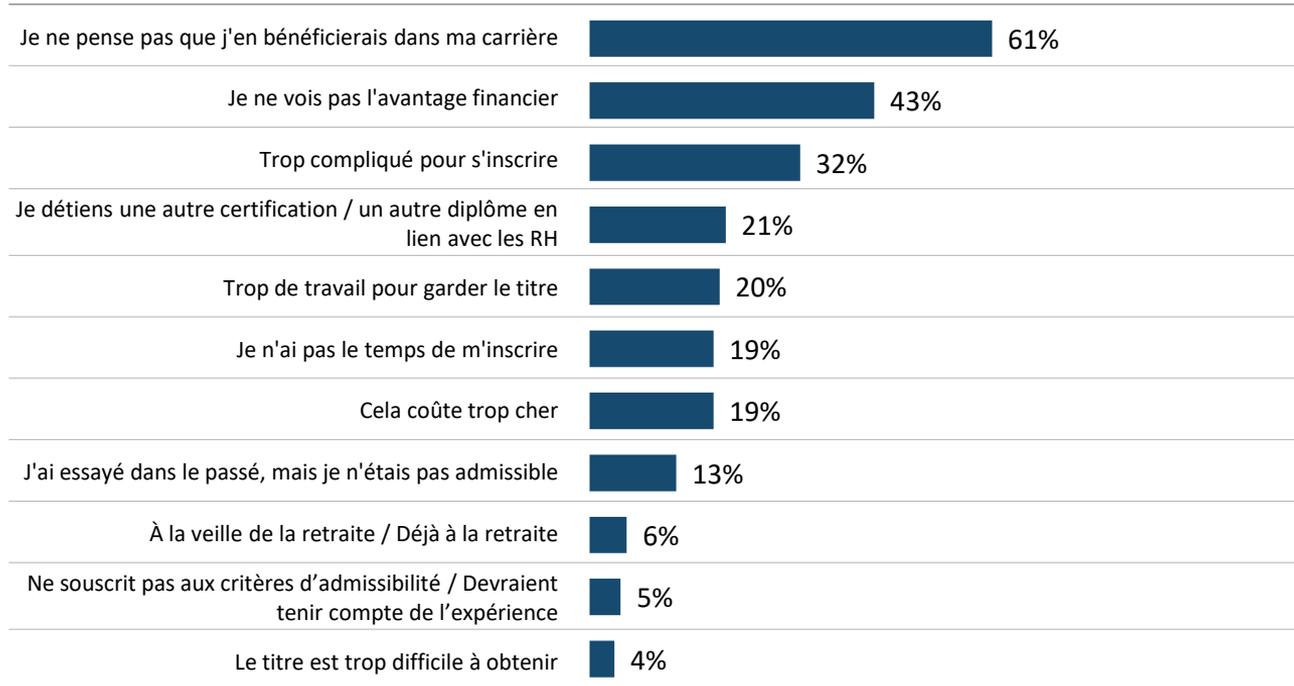
B5. Quelles sont les trois (3) principales raisons qui vous ont incité(e) à choisir ce(s) titre(s) ou celui que vous comptez obtenir?

▲ Significativement supérieur aux régions de comparaison.  
▼ Significativement inférieur aux régions de comparaison. 31

## Raisons motivant le manque d'intérêt à obtenir un titre en lien avec les RH : NATIONAL



Parmi le peu (5 %) de professionnels des RH au Canada qui ne sont pas intéressés par l'acquisition d'un titre en lien avec les RH, les principales raisons invoquées sont qu'ils n'en bénéficieront pas dans leur carrière, ou qu'ils n'y voient pas d'avantages financiers.



Base : Ne prévoient pas poursuivre un titre (n=106).  
B4. Pourquoi n'avez-vous pas l'intention d'obtenir un titre RH?

The background image shows a close-up of a business meeting. Several people are seated around a table, looking at a document. One person is pointing at the document with a pen. The scene is dimly lit, with a blue tint. A laptop is visible on the table to the right.

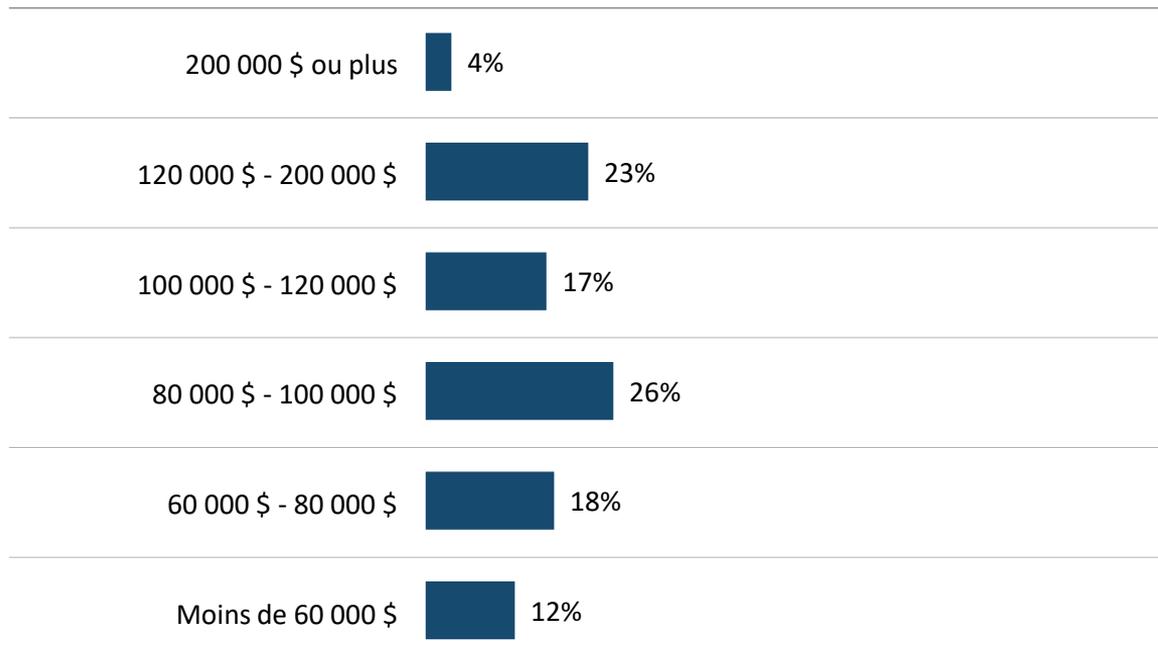
Salaire, avantages et autres  
rémunérations



# Salaire annuel actuel : NATIONAL



Les professionnels des RH gagnent le plus souvent entre 80 000 \$ et 100 000 \$ de salaire de base, avant impôts.



Base : Ensemble des répondants, excluant « je préfère ne pas répondre ». (n=1,803)

C1a. Quel est actuellement votre salaire de base annuel avant impôts?

C1b. Laquelle des catégories suivantes correspond le plus à votre salaire annuel de base actuel, avant impôts?



## Salaire annuel actuel : par région

Les salaires de membres sont comparables dans toutes les régions du Canada.

2022	PROVINCE									
	TOTAL (n=1 803)	BC (n=254)	AB (n=267)	SK (n=83)	MB (n=86)	ON (n=536)	QC (n=405)	NS (n=110)	NB (n=45**)	Atl. (n=170)
200 000 \$ ou plus	4%	4%	6%	6%	2%	4%	3%	1%	0%	1%
120 000 \$ - 200 000 \$	23%	22%	26%	20%	24%	23%	21%	25%	22%	23%
100 000 \$ - 120 000 \$	17%	16%	20%	16%	16%	16%	18%	16%	11%	16%
80 000 \$ - 100 000 \$	26%	30%	27%	35%	26%	24%	25%	23%	38%	26%
60 000 \$ - 80 000 \$	18%	18%	10% ▼	13%	22%	18%	22%	19%	18%	20%
Moins de 60 000 \$	12%	10%	11%	10%	9%	15%	11%	15%	11%	14%

Base : Ensemble des répondants, excluant « je préfère ne pas répondre ». \*\*Petite taille d'échantillon, à interpréter avec prudence.

C1a. Quel est actuellement votre salaire de base annuel avant impôts?

C1b. Laquelle des catégories suivantes correspond le plus à votre salaire annuel de base actuel, avant impôts?

▲ Significativement supérieur aux régions de comparaison.  
▼ Significativement inférieur aux régions de comparaison. 35



## Salaire annuel actuel : sur le plan démographique

Le salaire annuel est **nettement plus élevé** parmi les membres occupant des postes de haut responsable et détenant un plus grand nombre d'années d'expérience. Les femmes ont également tendance à gagner un salaire inférieur (environ 103 000 \$ contre 118 000 \$ chez les hommes).

2022	GENRE			NIVEAU D'EMPLOI		ANNÉES D'EXPÉRIENCE		
	TOTAL (n=1 803)	Homme/ Homme trans (n=305)	Femme/ Femme trans (n=1462)	1er niveau/ Soutien/Interm. (n=389)	Directeur & plus (n=145)	<6 ans (n=431)	6 à <15 ans (n=559)	15 ans+ (n=801)
200 000 \$ ou plus	4%	8%	3%	0%	11%	0%	1%	7%
120 000 \$ - 200 000 \$	23%	27%	22%	5% ▼	48% ▲	3% ▼	14% ▼	39% ▲
100 000 \$ - 120 000 \$	17%	16%	17%	14%	19%	3% ▼	19%	20%
80 000 \$ - 100 000 \$	26%	23%	27%	36% ▲	13% ▼	17% ▼	36% ▲	21%
60 000 \$ - 80 000 \$	18%	14%	19%	27% ▲	6% ▼	41% ▲	21%	6% ▼
Moins de 60 000 \$	12%	12%	12%	17%	3% ▼	36% ▲	8%	7%

Base : Ensemble des répondants, excluant « je préfère ne pas répondre ». \*\*Petite taille d'échantillon, à interpréter avec prudence.

C1a. Quel est actuellement votre salaire de base annuel avant impôts?

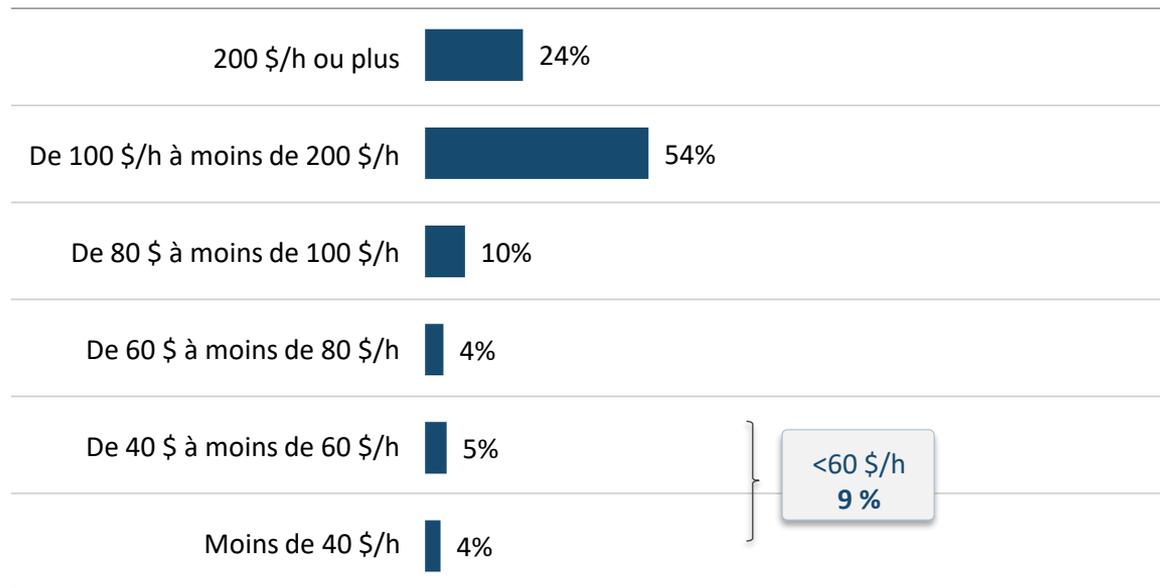
C1b. Laquelle des catégories suivantes correspond le plus à votre salaire annuel de base actuel, avant impôts?

▲ Significativement supérieur aux régions de comparaison.  
▼ Significativement inférieur aux régions de comparaison. 36



# Taux horaire chez les travailleurs autonomes : NATIONAL

Plus de trois professionnels des RH indépendants sur quatre facturent leurs services 100 \$/heure ou plus.



Base : Consultants indépendants ou travailleurs autonomes/à leur compte, excluant « je préfère ne pas répondre » (n=136).  
 C2. Quel taux horaire facturez-vous généralement pour votre ou vos services?

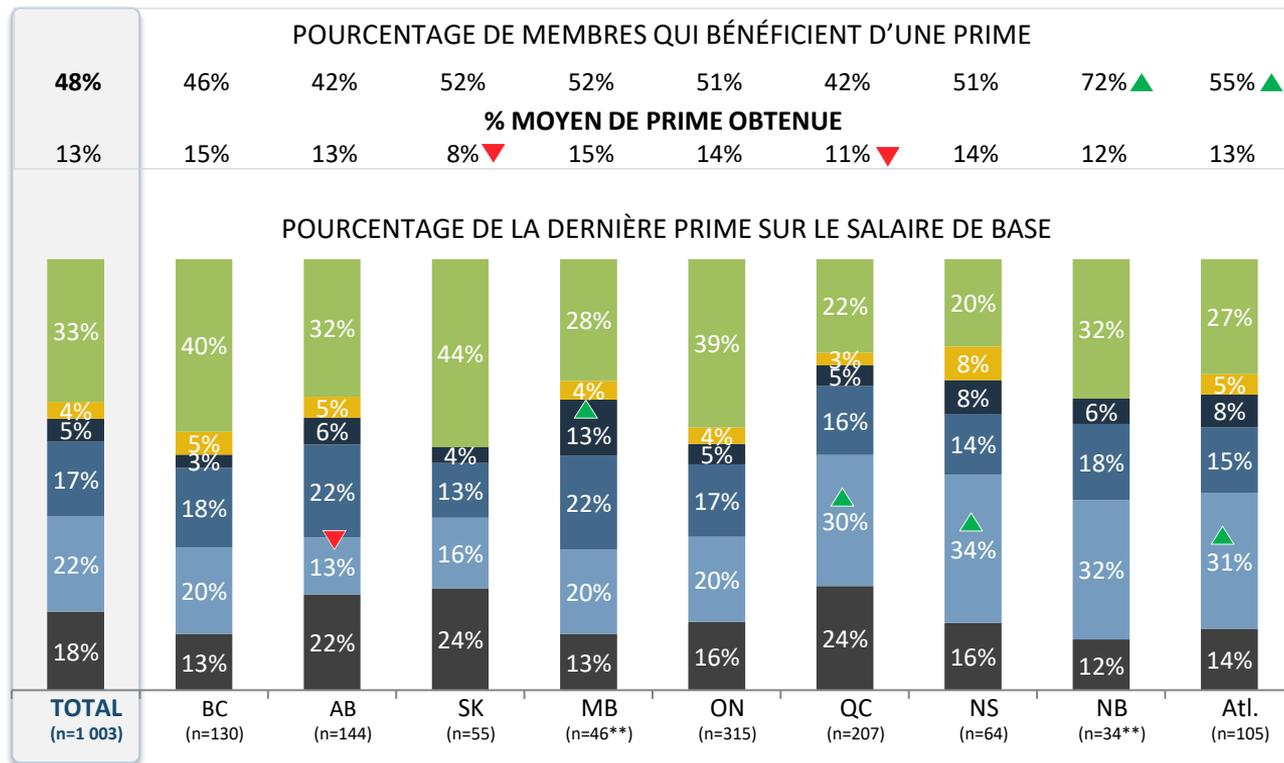
# Bonification ou prime (en pourcentage) : par région

Près de la moitié des professionnels des RH se voient offrir une prime.

Parmi ceux qui bénéficient d'une bonification, le pourcentage moyen sur le salaire de base est de 13 %.

Parmi les groupes significativement plus susceptibles de bénéficier d'une prime d'un pourcentage plus élevé, on trouve :

- Organisation dont le revenu est de 100M \$ ou plus : **16 %**
- Directeur ou plus : **16 %**
- 15 ans ou + de pratique en RH : **16 %**
- 45 ans ou + : **15 %**
- Employés dans le secteur privé : **14 %**
- Détiennent un titre RH : **13 %**



\*\*Petite taille d'échantillon, à interpréter avec prudence.

Base : Membres qui reçoivent une prime/une bonification supplémentaire liée au rendement, excluant « je ne sais pas ».

C3. En plus de votre salaire annuel, recevez-vous une bonification liée au rendement?

C3b. Quel était le pourcentage de votre dernière prime au rendement?

▲ Significativement supérieur aux régions de comparaison.  
▼ Significativement inférieur aux régions de comparaison.



# Véhicules d'épargne en prévision de la retraite : par région

Environ un professionnel des RH sur 4 a un régime de retraite à prestations déterminées. Un peu plus de 2 sur 5 d'entre eux se voient offrir des cotisations à un REER sous une forme ou une autre.

Les membres du Québec sont **les plus susceptibles** de cotiser à un REER collectif. Les professionnels des secteurs parapublic et public sont **plus susceptibles** d'avoir un régime de retraite à prestations déterminées, tandis que ceux du secteur privé sont **plus susceptibles** d'avoir un REER.

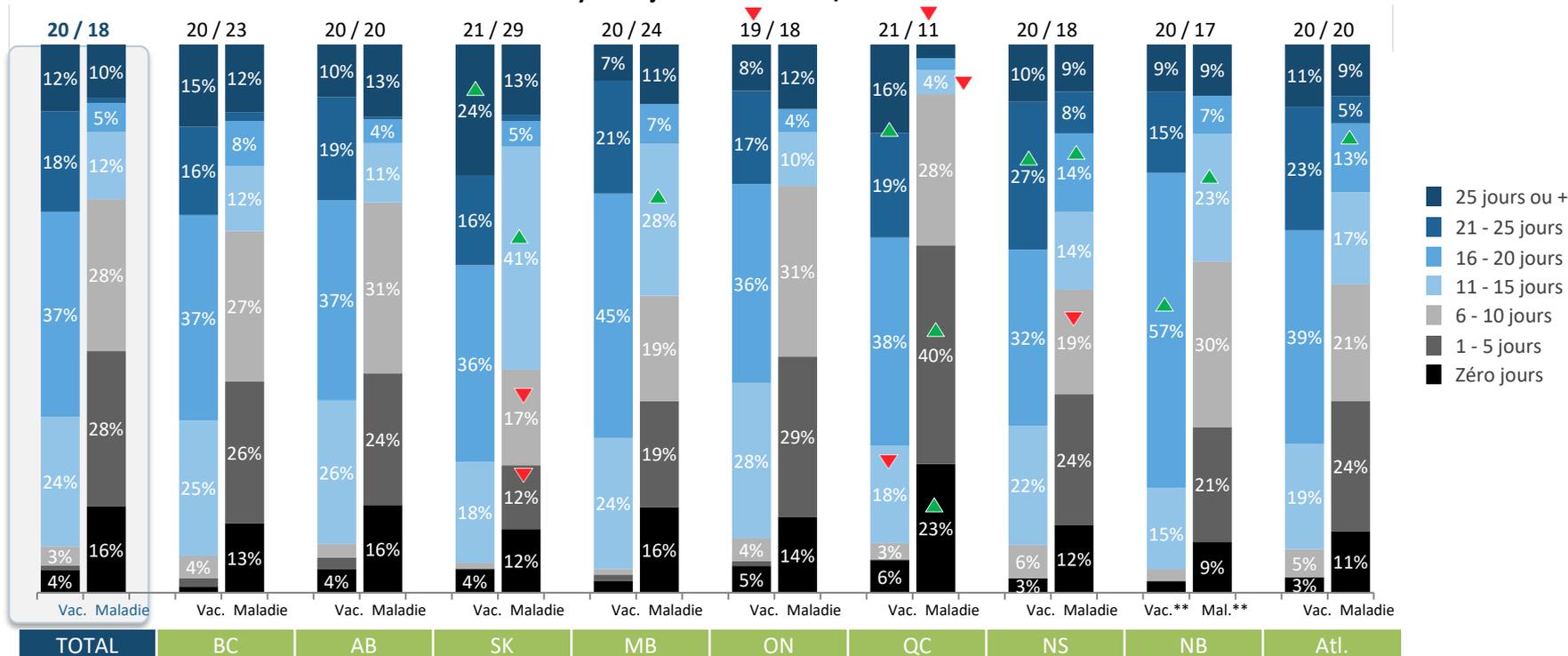
2022	PROVINCE									
	TOTAL (n=1 954)	BC (n=273)	AB (n=293)	SK (n=93)	MB (n=93)	ON (n=588)	QC (n=430)	NS (n=115)	NB (n=48**)	Atl. (n=179)
<b>TOTAL – Cotisations REER</b>	<b>42%</b>	<b>40%</b>	<b>47%</b>	<b>31%</b> ▼	<b>44%</b>	<b>40%</b>	<b>47%</b>	<b>42%</b>	<b>48%</b>	<b>44%</b>
Cotisations à un REER - auquel vous êtes tenu(e) de cotiser une somme équivalente	27%	27%	34% ▲	25%	33%	28%	17% ▼	35%	42% ▲	36% ▲
Régime de retraite à prestations définies	27%	33%	27%	27%	35%	26%	20% ▼	33%	27%	32%
Régime de pension à cotisations déterminées	12%	9%	7%	26% ▲	12%	14%	13%	17%	8%	13%
Cotisations à un REER – auquel vous n'êtes pas tenu(e) de verser une somme équivalente	10%	12%	12%	6%	14%	11%	10%	3%	4%	4%
REER collectif	9%	4%	5%	1% ▼	2%	4%	25% ▲	3%	4%	3%
Régime d'épargne-retraite complémentaire	3%	2%	5%	3%	1%	3%	5%	2%	2%	2%
Régime de pension à structure mixte	3%	1%	3%	9%	5%	2%	<1%	3%	8%	4%
Autre	5%	3%	4%	8%	10%	5%	7%	5%	4%	5%
Aucun	20%	21%	23%	13%	11% ▼	23%	21%	10% ▼	10%	11% ▼

Base : Ensemble des répondants. \*\*Petite taille d'échantillon, à interpréter avec prudence.  
C4. Quels véhicules d'épargne en prévision de la retraite vous sont offerts?

## Congés de maladie et vacances payées : par région

En moyenne, les membres ont droit à 20 jours de vacances et 18 jours de congé de maladie par an. Ceux de l'Ontario bénéficient d'un peu moins de jours de vacances, tandis que ceux du Québec ont droit à nettement moins de jours de maladie.

Nbre moyen de jours de vacances/maladie



Base : Ensemble des répondants, excluant « je ne sais pas ». (n variable). \*\*Petite taille d'échantillon, à interpréter avec prudence.

C5a. Combien de jours de jours de vacances payées avez-vous par an?

C5b. De combien de jours de congé de maladie payés disposez-vous par an? On réfère ici au nombre de jours de congé de maladie payés qui vous sont accordés en plus de ce qui est requis par les normes du travail.

▲ Significativement supérieur aux régions de comparaison.  
▼ Significativement inférieur aux régions de comparaison. 40

## Avantages médicaux : par région

La presque totalité des professionnels des RH bénéficient de prestations de santé par le biais de leur employeur, le plus souvent dans le cadre d'un « régime de couverture des médicaments sur ordonnance », la « couverture dentaire » et « l'assurance-vie ».

Les membres du Québec sont **les moins susceptibles** d'avoir une couverture médicale fournie par l'employeur, alors que les membres du Manitoba sont **les plus susceptibles** d'en bénéficier. Les professionnels des RH employés dans le secteur privé sont **les moins susceptibles** de recevoir des prestations de soins de santé.

2022	PROVINCE									
	TOTAL (n=1 954)	BC (n=273)	AB (n=293)	SK (n=93)	MB (n=93)	ON (n=588)	QC (n=430)	NS (n=115)	NB (n=48**)	Atl. (n=179)
<b>Bénéficiaire d'une couverture de soins de santé</b>	<b>90%</b>	<b>95%</b>	<b>93%</b>	<b>93%</b>	<b>98%</b> ▲	<b>91%</b>	<b>81%</b> ▼	<b>94%</b>	<b>94%</b>	<b>94%</b>
Régime de couverture des médicaments sur ordonnance	84%	91%	86%	89%	94% ▲	85%	72% ▼	92% ▲	88%	91%
Couverture dentaire	83%	93% ▲	87%	90% ▲	95% ▲	87%	60% ▼	93% ▲	90%	92% ▲
Assurance-vie	83%	88%	85%	86%	92% ▲	82%	74% ▼	85%	90%	86%
Programme d'aide aux employés (PAE)	79%	85%	84%	83%	89% ▲	79%	69% ▼	84%	85%	84%
Assurance décès et mutilation accidentels (AD&D)	78%	85%	82%	78%	92% ▲	78%	65% ▼	87% ▲	83%	86% ▲
Traitements chez le chiropraticien	78%	88% ▲	78%	89% ▲	91% ▲	80%	61% ▼	86% ▲	85%	85%
Massothérapie	78%	90% ▲	80%	87% ▲	85%	78%	61% ▼	90% ▲	85%	88% ▲
Services de physiothérapie	77%	85% ▲	77%	83%	85%	79%	63% ▼	90% ▲	90% ▲	89% ▲
Congé en cas de deuil	76%	85% ▲	80%	81%	91% ▲	79%	55% ▼	86% ▲	88%	87% ▲
Services d'un psychologue	76%	81%	79%	85% ▲	78%	74%	67% ▼	85% ▲	85%	85% ▲

Base : Ensemble des répondants, excluant « je ne sais pas ». \*\*Petite taille d'échantillon, à interpréter avec prudence.

C6. Bénéficiez-vous d'avantages médicaux (couverture des soins dentaires, assurance médicaments, etc.) dans votre poste actuel?

C6b. Parmi les types de prestations de santé suivants, lesquels vous sont fournis par votre employeur?

▲ Significativement supérieur aux régions de comparaison.  
▼ Significativement inférieur aux régions de comparaison. 41

## Avantages médicaux : par région (suite)

Moins de la moitié des membres du Québec bénéficient d'une « couverture des soins de la vue » fournie par l'employeur. La plupart des membres de l'Alberta reçoivent un compte de gestion des dépenses santé.

2022	PROVINCE									
	TOTAL (n=1 954)	BC (n=273)	AB (n=293)	SK (n=93)	MB (n=93)	ON (n=588)	QC (n=430)	NS (n=115)	NB (n=48**)	Atl. (n=179)
Couverture des soins de la vue	74%	88% ▲	72%	83% ▲	86% ▲	81% ▲	46% ▼	90% ▲	85%	88% ▲
Assurance-voyage	73%	75%	72%	75%	88% ▲	74%	66% ▼	77%	83%	78%
Hospitalisation en chambre semi-privée	67%	66%	67%	59%	80% ▲	68%	60%	83% ▲	77%	79% ▲
Congé d'invalidité de longue durée financé par l'employeur	60%	64%	56%	66%	71% ▲	59%	58%	64%	65%	62%
Couverture orthodontique	54%	70% ▲	62% ▲	73% ▲	66% ▲	53%	31% ▼	62%	58%	59%
Assurance contre les maladies graves	51%	55%	57%	53%	59%	47%	47%	50%	60%	51%
Congé d'invalidité de courte durée financé par l'employeur	50%	47%	54%	48%	52%	51%	49%	40% ▼	52%	42% ▼
Consultations auprès de diététiciens	45%	49%	44%	46%	59% ▲	41%	40%	50%	60% ▲	52% ▲
Aide à l'abandon du tabac	41%	45%	47%	53% ▲	51% ▲	39%	26% ▼	58% ▲	65% ▲	57% ▲
Compte de gestion des dépenses santé	38%	37%	60% ▲	44%	46%	36%	25% ▼	35%	44%	37%

Base : Ensemble des répondants, excluant « je ne sais pas ». \*\*Petite taille d'échantillon, à interpréter avec prudence.

C6. Bénéficiez-vous d'avantages médicaux (couverture des soins dentaires, assurance médicaments, etc.) dans votre poste actuel?

C6b. Parmi les types de prestations de santé suivants, lesquels vous sont fournis par votre employeur?

▲ Significativement supérieur aux régions de comparaison.  
▼ Significativement inférieur aux régions de comparaison. 42

# Modalités de travail flexibles : par région

Plus de 8 membres sur 10 se voient offrir des modalités de travail flexibles par leur employeur. Cette proportion est similaire dans toutes les régions, allant de 79 % à 86 %.

Les membres du Québec sont **les plus susceptibles** de se faire offrir par leur employeur l'option d'exercer à distance, de prendre un congé sabbatique et de travailler à l'étranger.

2022	PROVINCE									
	TOTAL (n=1 954)	BC (n=273)	AB (n=293)	SK (n=93)	MB (n=93)	ON (n=588)	QC (n=430)	NS (n=115)	NB (n=48**)	Atl. (n=179)
<b>BÉNÉFICIAIRE DE MODALITÉS DE TRAVAIL FLEXIBLES</b>	<b>83%</b>	<b>83%</b>	<b>83%</b>	<b>82%</b>	<b>79%</b>	<b>82%</b>	<b>86%</b>	<b>83%</b>	<b>82%</b>	<b>83%</b>
Mode de travail hybride (parfois sur le lieu de travail, parfois à distance)	67%	69%	68%	59%	60%	67%	67%	64%	73%	68%
Horaires de début et fin de travail flexibles	63%	65%	60%	65%	68%	61%	65%	64%	50%	60%
Télétravail	47%	49%	43%	43%	39%	41%	60% ▲	46%	44%	46%
Jours de maladie/jours personnels supplémentaires ou illimités	18%	17%	15%	15%	12%	15%	27% ▲	14%	29% ▲	18%
Semaine de travail comprimée	18%	20%	19%	13%	12%	15%	21%	21%	15%	20%
Possibilité de congé sabbatique	10%	8%	6%	5%	3%	8%	20% ▲	8%	4%	7%
Possibilité de travailler de l'étranger	9%	7%	6%	2%	3%	7%	18% ▲	8%	0% ▼	6%
Partage d'emploi/de travail	4%	5%	4%	12% ▲	2%	3%	3%	5%	4%	6%

Base : Ensemble des répondants, excluant « je ne sais pas/autre ». \*\*Petite taille d'échantillon, à interpréter avec prudence.

C7. Votre employeur offre-t-il des modalités de travail flexibles?

C7b. Quels types de modalités de travail flexibles votre employeur a-t-il mis à votre disposition?

▲ Significativement supérieur aux régions de comparaison.  
▼ Significativement inférieur aux régions de comparaison. 43

Développement  
professionnel

# Formation et développement : par région



Presque tous les membres confirment avoir des possibilités de formation et de développement au sein de leur organisation.

Les opportunités de formation et de perfectionnement sont relativement équivalentes dans l'ensemble du Canada (de 88 % à 96 % des membres).

% OUI

<b>TOTAL</b>	(n=1 900)		90%
BC	(n=271)		92%
AB	(n=283)		88%
SK	(n=91)		91%
MB	(n=89)		94%
ON	(n=570)		88%
QC	(n=418)		91%
NS	(n=112)		96%
NB	(n=46**)		93%
Atl.	(n=174)		95%

\*\*Petite taille d'échantillon, à interpréter avec prudence.

Base : Ensemble des répondants, excluant « je ne sais pas ».

D1. Votre organisation vous offre-t-elle des possibilités de formation et de développement?

▲ Significativement supérieur aux régions de comparaison.  
▼ Significativement inférieur aux régions de comparaison.

# Heures consacrées au perfectionnement professionnel

## – 12 derniers mois : par région

À l'échelle nationale, les professionnels qui ne détiennent pas actuellement de titre en lien avec les RH (50,4) ou qui ont moins de 6 ans d'expérience (50,0) ont consacré **plus d'heures** au développement professionnel au cours de la dernière année, comparativement à ceux qui détiennent un titre RH (42,7) ou qui ont plus de 6 ans d'expérience dans leur carrière (42,6 pour 6-15 ans, 44,2 pour 15 ans ou +).

Si l'on examine chaque province, les membres de la Colombie-Britannique sont ceux qui ont consacré **le plus d'heures** à cette activité, tandis que ceux du Québec et de l'Atlantique sont ceux qui y ont consacré **le moins d'heures**.

	NATIONAL	PROVINCE								
		BC (n=273)	AB (n=289)	SK (n=92)	MB (n=92)	ON (n=580)	QC (n=428)	NS (n=112)	NB (n=48**)	Atl. (n=176)
120 heures ou plus	8%	12%	9%	8%	5%	9%	5%	4%	2%	3%
De 80 h à moins de 120 h	7%	7%	6%	8%	12%	7%	5%	5%	8%	7%
De 40 h à moins de 80 h	19%	22%	20%	23%	22%	19%	16%	19%	19%	19%
De 20 h à moins de 40 h	38%	32%	36%	41%	33%	40%	40%	41%	40%	40%
Moins de 20 heures	27%	25%	27%	21%	27%	24%	32%	30%	31%	30%
Je n'ai pas consacré de temps au développement professionnel au cours des 12 derniers mois	2%	1%	3%	0%	1%	2%	2%	1%	0%	1%
<b>NBRE D'HEURES MOYEN</b>	<b>44,5</b>	<b>51,2 ▲</b>	<b>45,8</b>	<b>47,2</b>	<b>46,2</b>	<b>46,5</b>	<b>38,4 ▼</b>	<b>37,7 ▼</b>	<b>37,7</b>	<b>38,7 ▼</b>

Parmi les groupes significativement plus enclins à avoir consacré plus de temps à leur développement professionnel, on trouve :

- Organisation <10M \$ : **52,6 h**
- Directeur et plus : **50,8 h**
- Aucun titre RH : **50,4 h**
- Pratique RH <6 ans : **50,0 h**
- Moins de 250 employés : **48,2 h**

Base : Ensemble des répondants, excluant « je préfère ne pas répondre ». (n=1,934). \*\*Petite taille d'échantillon, à interpréter avec prudence.  
 D3. Au cours des 12 derniers mois, combien d'heures avez-vous consacrées à votre développement professionnel relatif à la gestion des ressources humaines?

▲ Significativement supérieur aux régions de comparaison.  
 ▼ Significativement inférieur aux régions de comparaison. 46

# Budget consacré au perfectionnement professionnel

## – 12 derniers mois : **par région**

Parmi les professionnels des RH qui ont consacré du temps à leur développement professionnel, la moitié rapportent que cela a coûté de 500 \$ à 1 999 \$ au cours de la dernière année – ces frais ayant été déboursés soit par eux-mêmes ou par l’employeur.

Ce sont les membres de la Saskatchewan et du Manitoba qui ont consacré **le plus gros budget** à leur développement professionnel au cours de la dernière année, et ceux de l’Ontario qui y ont consacré **le moins d’argent**.

	NATIONAL	PROVINCE								
		BC (n=247)	AB (n=255)	SK (n=83)	MB (n=90)	ON (n=516)	QC (n=398)	NS (n=105)	NB (n=43**)	Atl. (n=162)
4000 \$ ou plus	6%	7%	7%	11%	3%	5%	5%	4%	14% ▲	7%
Entre 3000 \$ et 3 999 \$	4%	2%	4%	8%	6%	4%	3%	5%	2%	4%
Entre 2000 \$ et 2 999 \$	9%	8%	11%	10%	14%	8%	9%	15%	5%	12%
Entre 1 500 \$ et 1 999 \$	10%	13%	7%	12%	20% ▲	9%	11%	10%	7%	9%
Entre 1 000 \$ et 1 499 \$	16%	19%	13%	14%	23%	15%	18%	14%	14%	14%
Entre 500 \$ et 999 \$	24%	26%	24%	19%	17%	24%	27%	23%	19%	21%
Entre 1 \$ et 499 \$	18%	14%	20%	16%	9% ▼	19%	19%	23%	26%	27% ▲
0 \$	12%	12%	14%	10%	8%	16% ▲	8%	7%	14%	8%
<b>MOYENNE</b>	<b>1275 \$</b>	<b>1327 \$</b>	<b>1262 \$</b>	<b>1654 \$</b>	<b>1511 \$</b>	<b>1156 \$</b>	<b>1260 \$</b>	<b>1312 \$</b>	<b>1395 \$</b>	<b>1307 \$</b>

D2. Au cours des 12 derniers mois, combien avez-vous personnellement dépensé, ou votre employeur a-t-il dépensé pour votre développement professionnel personnel en matière de ressources humaines?

▲ Significativement supérieur aux régions de comparaison.  
▼ Significativement inférieur aux régions de comparaison. 47



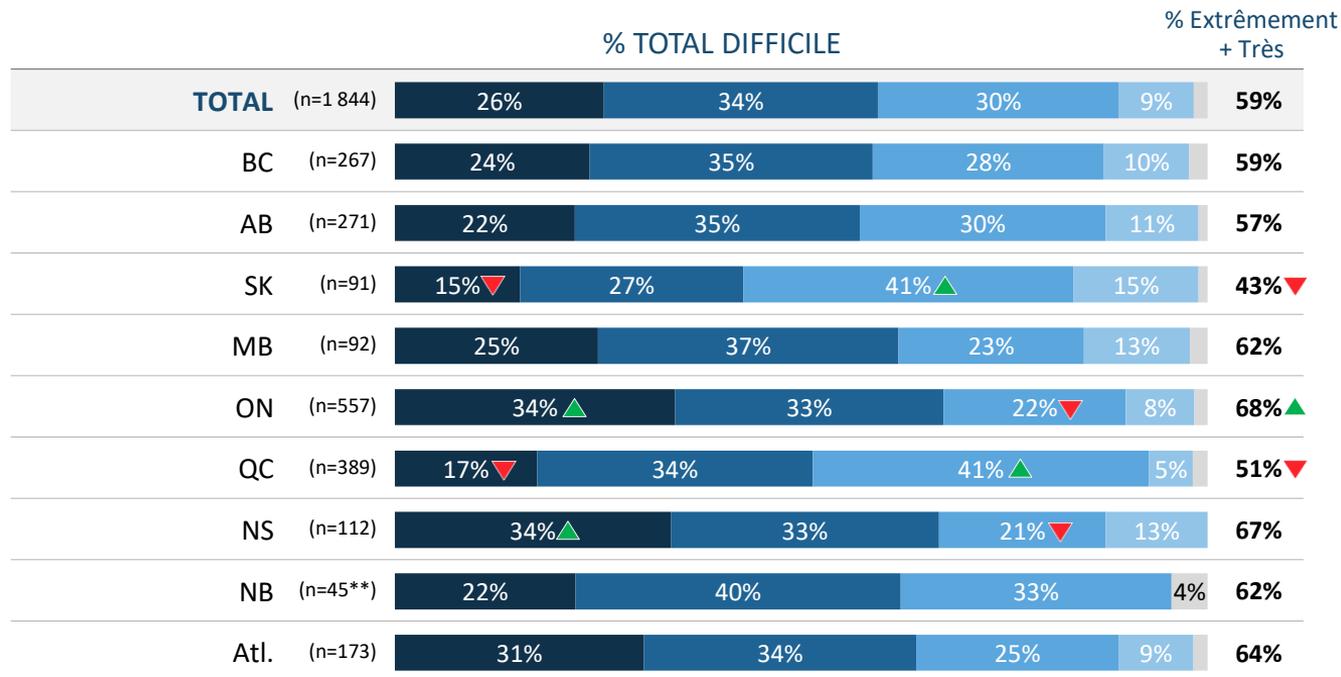
## Recrutement

# Défis en matière de recrutement : NATIONAL



Au cours de la dernière année, le recrutement a été très ou extrêmement difficile pour 6 professionnels des RH sur 10.

Les membres de l'Ontario sont **les plus susceptibles** d'avoir trouvé le recrutement très ou extrêmement difficile au cours de la dernière année, tandis que les membres de la Saskatchewan et du Québec sont **les moins susceptibles** d'avoir rencontré ces mêmes niveaux de difficulté.



■ Extrêmement difficile ■ Très difficile ■ Moyennement difficile ■ Pas vraiment difficile ■ Pas du tout difficile

\*\*Petite taille d'échantillon, à interpréter avec prudence.

Base : Ensemble des répondants excluant « je ne sais pas/ne s'applique pas ».

E1. Au cours de la dernière année, dans quelle mesure la situation a-t-elle été difficile pour votre organisation au niveau du recrutement?

▲ Significativement supérieur aux régions de comparaison.  
▼ Significativement inférieur aux régions de comparaison. 49

## Types de défis rencontrés : par région

Le manque de candidats a été le principal défi en matière de recrutement au cours de la dernière année, viennent ensuite le refus du poste par les candidats, des candidats n'ayant pas les compétences requises et le manque d'expérience nécessaire.

Les membres de la Saskatchewan sont **les moins susceptibles** de voir des candidats retenus partir pour un autre emploi peu après leur embauche ou des candidats ne se présentant pas aux entretiens prévus.

	NATIONAL	PROVINCE								
		BC (n=273)	AB (n=293)	SK (n=93)	MB (n=93)	ON (n=588)	QC (n=430)	NS (n=115)	NB (n=48**)	Atl. (n=179)
Manque de candidats	23%	24%	20%	24%	26%	20%	29%	23%	25%	23%
Les candidats refusent l'emploi proposé	17%	21%	19%	17%	18%	18%	13%	14%	13%	14%
Candidats ne possédant pas les compétences techniques nécessaires	15%	16%	13%	16%	11%	14%	20%	15%	15%	15%
Candidats n'ayant pas assez d'expérience	15%	16%	16%	14%	20%	14%	16%	10%	8%	11%
Les candidats retenus partent peu après avoir commencé pour intégrer un autre emploi	14%	14%	15%	6% ▼	18%	13%	15%	13%	15%	13%
Les candidats ne se présentent pas aux entretiens prévus	13%	14%	13%	5% ▼	15%	12%	15%	11%	8%	10%
Incapacité à s'entendre sur le salaire	13%	13%	12%	8%	11%	14%	13%	12%	13%	12%
Candidats ne possédant pas les compétences personnelles nécessaires	11%	12%	11%	10%	11%	11%	12%	10%	4%	9%
Les candidats retenus ne se présentent pas le premier jour de travail	7%	7%	9%	3%	8%	7%	8%	6%	6%	6%
Autre	1%	1%	2%	0%	0%	1%	1%	0%	2%	1%

Base : Ensemble des répondants (n=1 954). \*\*Petite taille d'échantillon, à interpréter avec prudence.

E2. À quels types de défis votre organisation a-t-elle fait face lors du recrutement de nouveaux employés au cours de la dernière année?

▲ Significativement supérieur aux régions de comparaison.  
▼ Significativement inférieur aux régions de comparaison.

# Domaines où la charge de travail a augmenté – 12 derniers mois : par région

La charge de travail liée au recrutement a augmenté pour la plupart des membres au cours de la dernière année.

Les membres du Québec sont **les plus susceptibles** de ne signaler aucune augmentation de leur charge dans l'un ou l'autre des domaines suivants. Les professionnels des RH de la C.-B. et Yukon sont **les plus susceptibles** d'avoir connu une augmentation de la charge de travail liée au recrutement, tandis que ceux du Québec sont **les moins susceptibles** de rapporter une telle augmentation.

		PROVINCE									
NATIONAL		BC (n=273)	AB (n=293)	SK (n=93)	MB (n=93)	ON (n=588)	QC (n=430)	NS (n=115)	NB (n=48**)	Atl. (n=179)	
Recrutement	61%	69% ▲	55%	63%	63%	67%	50% ▼	64%	60%	64%	
Opérations	37%	43%	39%	30%	44%	39%	30%	32%	27%	33%	
Rédaction de politiques	33%	32%	33%	33%	39%	41% ▲	24% ▼	21% ▼	29%	23% ▼	
Santé et sécurité	27%	29%	23%	33%	30%	29%	25%	25%	25%	25%	
Diversité, équité et inclusion	27%	30%	28%	23%	27%	29%	19% ▼	37% ▲	17%	35% ▲	
Numérisation des documents	16%	21%	19%	12%	15%	18%	7% ▼	22%	15%	20%	
Autre	10%	11%	13%	10%	9%	8%	15%	7%	15%	9%	
Aucun	9%	5%	9%	9%	12%	6%	17% ▲	8%	8%	7%	

Base : Ensemble des répondants (n=1 954). \*\*Petite taille d'échantillon, à interpréter avec prudence.  
E3b. Dans quels domaines votre charge de travail a-t-elle augmenté, s'il y a lieu, au cours des 12 derniers mois?

▲ Significativement supérieur aux régions de comparaison.  
▼ Significativement inférieur aux régions de comparaison. 51

## Ajout de soutien en raison de la charge de travail accrue : **par région**

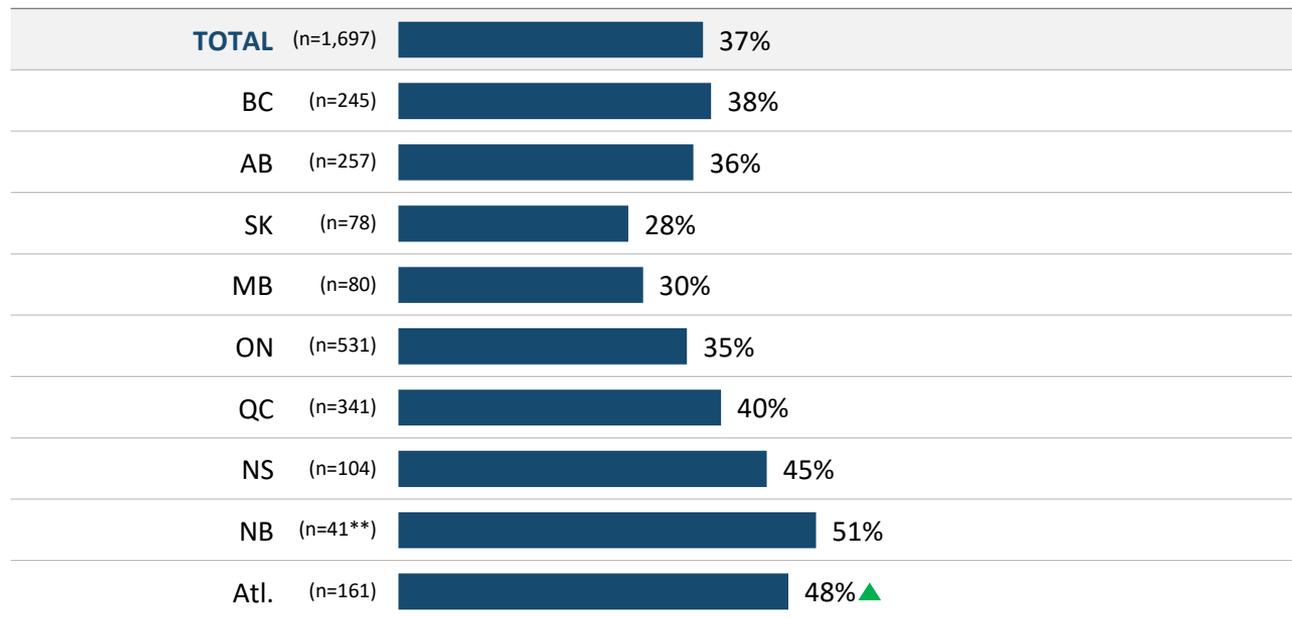


Parmi ceux qui ont connu une augmentation de la charge de travail (quel que soit le domaine), un peu moins de 4 professionnels des RH sur 10 se sont enjoint du soutien.

Les membres des provinces de l'Atlantique sont **les plus susceptibles** d'avoir ajouté du soutien.

Les organisations dont le chiffre d'affaires est inférieur à 10 millions de dollars sont **moins susceptibles** d'avoir un soutien supplémentaire, tandis que celles dont le chiffre d'affaires est supérieur à 100 millions de dollars sont **plus susceptibles** d'avoir renforcé leur équipe.

% OUI



\*\*Petite taille d'échantillon, à interpréter avec prudence.

Base : Membres dont la charge de travail a augmenté au cours des 12 derniers mois, excluant « je ne sais pas ».

E3c. Avez-vous ajouté du soutien pour cette charge de travail accrue?

▲ Significativement supérieur aux régions de comparaison.  
▼ Significativement inférieur aux régions de comparaison.

Engagement, rétention et  
taux de roulement

# Difficultés au niveau de la rétention des employés : par région



Un professionnel des RH sur trois estime que la rétention du personnel a été très ou extrêmement difficile au cours de l'année écoulée.

Les membres de l'Ontario sont **les plus susceptibles** de rapporter que la rétention du personnel a été très ou extrêmement difficile, tandis que ceux de la Saskatchewan sont **les moins susceptibles** de le faire.

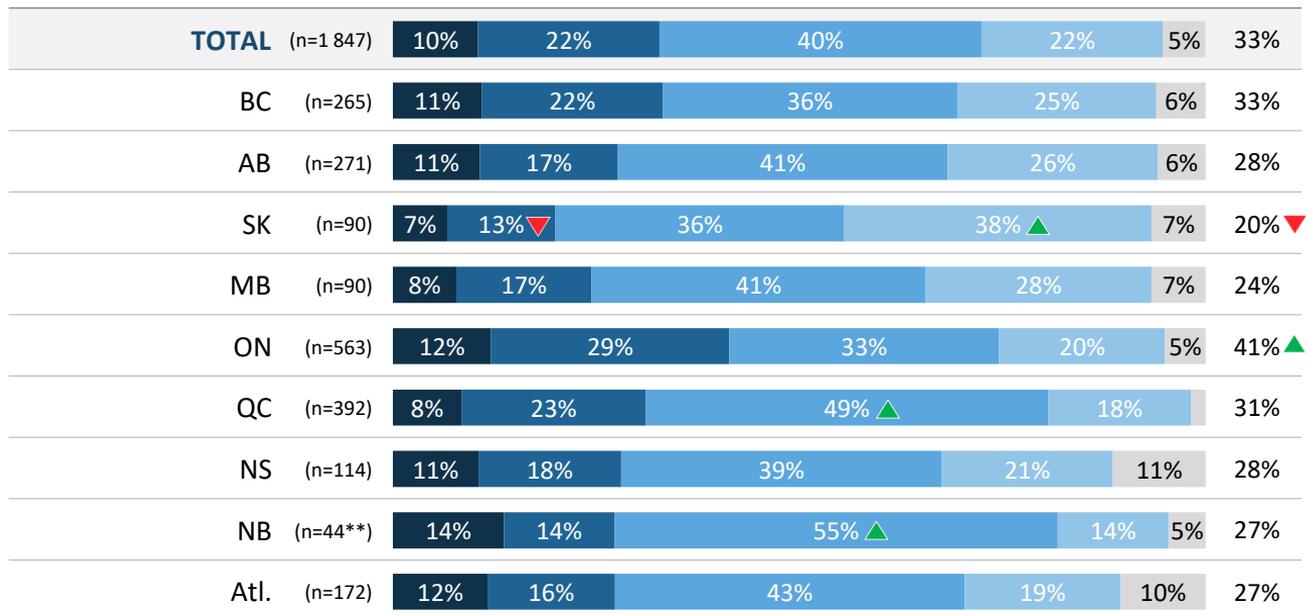
Ceux pour qui cet enjeu a été un plus grand défi sont **plus susceptibles** d'offrir des programmes de récompenses et de reconnaissance aux employés.

Parmi les groupes les plus susceptibles de dire que la rétention du personnel a été très ou extrêmement difficile, on trouve :

- Santé et services sociaux : **51 %**
- 1000 employés ou + : **40 %**
- (Para)public : **36 %**

% TOTAL DIFFICILE

% Extrêmement + Très



■ Extrêmement difficile ■ Très difficile ■ Moyennement difficile ■ Pas vraiment difficile ■ Pas du tout difficile

\*\*Petite taille d'échantillon, à interpréter avec prudence.

Base : Ensemble des répondants excluant « je ne sais pas/ne s'applique pas ».

F1. Au cours de la dernière année, dans quelle mesure la situation a-t-elle été difficile pour votre organisation au niveau de la rétention des employés?

▲ Significativement supérieur aux régions de comparaison.  
▼ Significativement inférieur aux régions de comparaison. 54

# Mesures de rétention mises en place par l'organisation : par région

Environ la moitié des organisations des membres ont mis en place des modalités de travail flexibles et réévalué la rémunération des employés afin d'améliorer le maintien en poste du personnel.

Les organisations de la Colombie-Britannique et du Yukon sont **les plus susceptibles** d'avoir réévalué la rémunération des employés, tandis que celles du Québec **sont les moins susceptibles** de l'avoir fait. Les organisations du secteur parapublic ou public sont également **moins susceptibles** de réévaluer la rémunération des employés.

	NATIONAL	BC (n=273)	AB (n=293)	SK (n=93)	MB (n=93)	ON (n=588)	QC (n=430)	NS (n=115)	NB (n=48**)	Atl. (n=179)
Modèles de travail flexibles	54%	54%	52%	55%	47%	55%	53%	54%	56%	56%
Révision des programmes de rémunération directe	47%	59% ▲	49%	53%	53%	47%	34% ▼	49%	56%	52%
Initiatives favorisant le mieux-être	42%	45%	39%	42%	31% ▼	40%	46%	41%	42%	41%
Programmes d'intégration et d'orientation	40%	47%	42%	43%	53% ▲	40%	28% ▼	53% ▲	50%	53% ▲
Initiatives de renforcement de la culture organisationnelle	39%	52% ▲	39%	41%	39%	38%	36%	31%	31%	32%
Offre d'opportunités d'apprentissage et de développement	38%	44%	39%	44%	44%	37%	33%	37%	33%	36%
Programmes de reconnaissance	32%	36%	31%	38%	33%	30%	31%	30%	33%	31%

Base : Ensemble des répondants (n=1 954). \*\*Petite taille d'échantillon, à interpréter avec prudence.  
F2. Votre organisation a-t-elle mis en place l'une ou l'autre des mesures suivantes pour améliorer la rétention des employés?

▲ Significativement supérieur aux régions de comparaison.  
▼ Significativement inférieur aux régions de comparaison.

# Mesures de rétention mises en place par l'organisation : par région (suite)

	NATIONAL	PROVINCE								
		BC (n=273)	AB (n=293)	SK (n=93)	MB (n=93)	ON (n=588)	QC (n=430)	NS (n=115)	NB (n=48**)	Atl. (n=179)
Avantages sur le lieu de travail	26%	29%	24%	23%	32%	24%	26%	30%	19%	28%
Avantages sociaux en matière de santé	24%	29%	25%	23%	20%	22%	26%	22%	15%	19%
Programmes de gestion de la performance	23%	31% ▲	21%	29%	26%	23%	18%	26%	21%	26%
Programmes de récompenses	18%	20%	20%	27% ▲	18%	15%	15%	21%	21%	20%
Programmes de mentorat pour les employés	17%	19%	13%	23%	12%	19%	16%	17%	6% ▼	15%
Avantages financiers (p. ex. régime d'épargne-retraite)	14%	15%	15%	15%	16%	12%	18%	8% ▼	13%	9%
Autre	3%	3%	4%	5%	2%	3%	4%	3%	2%	3%
Aucun	11%	7%	11%	13%	9%	10%	14%	10%	13%	10%

Base : Ensemble des répondants (n=1 954). \*\*Petite taille d'échantillon, à interpréter avec prudence.  
F2. Votre organisation a-t-elle mis en place l'une ou l'autre des mesures suivantes pour améliorer la rétention des employés?

▲ Significativement supérieur aux régions de comparaison.  
▼ Significativement inférieur aux régions de comparaison. 56

# Programmes de récompenses et de reconnaissance en place : par région

Près de deux professionnels des RH sur trois rapportent que leur organisation a mis en place un programme de récompense et de reconnaissance fondé sur l'ancienneté. Environ le tiers d'entre eux ont des programmes de récompenses et de reconnaissance pour la retraite, par les pairs et de récompenses pour les employés.

Les membres du Québec sont **les moins susceptibles** d'avoir un programme de récompenses et de reconnaissance, tandis que les membres du Manitoba sont **les plus susceptibles** de dire en avoir un.

	NATIONAL	PROVINCE									
		BC (n=273)	AB (n=293)	SK (n=93)	MB (n=93)	ON (n=588)	QC (n=430)	NS (n=115)	NB (n=48**)	Atl. (n=179)	
Ancienneté	63%	66%	67%	76% ▲	75% ▲	64%	50% ▼	66%	67%	65%	
Retraite	34%	33%	28%	47% ▲	47% ▲	34%	31%	43% ▲	46%	43% ▲	
Reconnaissance par les pairs	33%	36%	32%	31%	28%	34%	29%	41%	33%	39%	
Prix pour les employés	30%	34%	30%	35%	24%	33% ▲	22% ▼	35%	27%	32%	
Grands événements de vie	29%	34%	20% ▼	34%	32%	30%	25%	31%	46% ▲	36%	
Primes ponctuelles	17%	16%	17%	11%	18%	18%	19%	15%	25%	18%	
Dépasser les objectifs établis	13%	12%	14%	16%	15%	12%	13%	15%	23% ▲	18%	
Employé du mois/trimestre	7%	9%	10%	8%	3%	9%	4%	10%	4%	8%	
Autre	6%	5%	7%	10%	9%	5%	6%	3%	4%	4%	
Aucun programme de récompenses et de reconnaissance	13%	10%	11%	8%	5% ▼	11%	21% ▲	10%	13%	11%	

Base : Ensemble des répondants, excluant « je ne sais pas ». (n=1 954). \*\*Petite taille d'échantillon, à interpréter avec prudence.  
F3. Quels types de programmes de récompenses et de reconnaissance sont en place à votre travail?

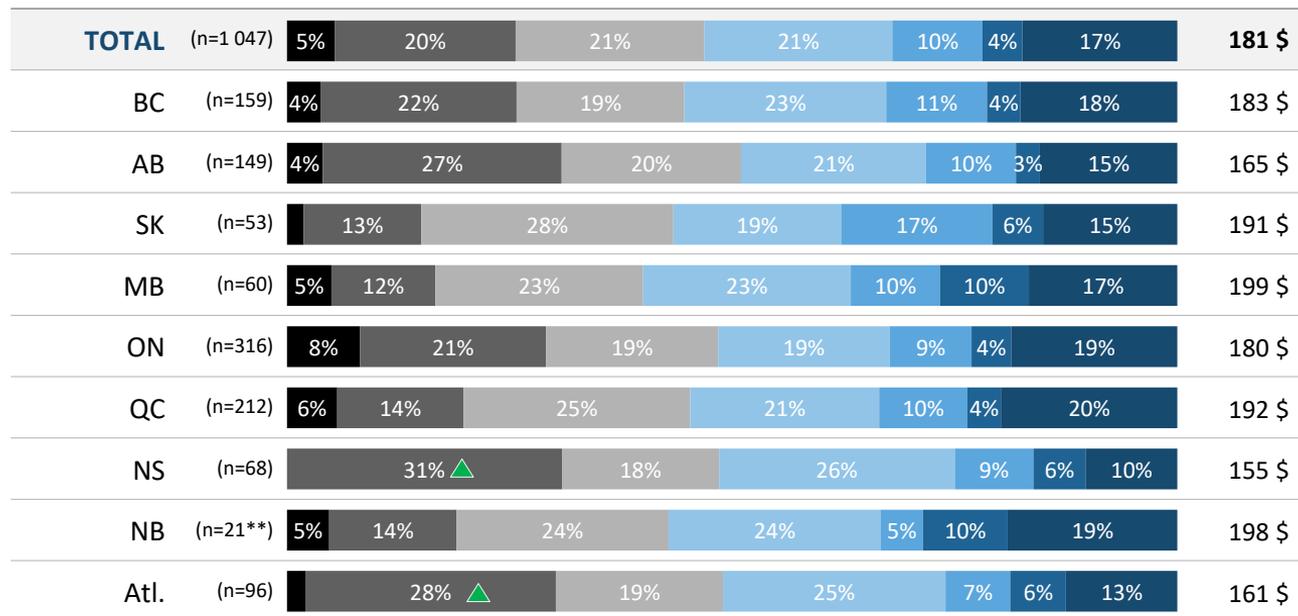
▲ Significativement supérieur aux régions de comparaison.  
▼ Significativement inférieur aux régions de comparaison.

## Budget consacré à la reconnaissance, par employé : **par région**



Le budget consacré à la reconnaissance des employés varie, en moyenne, entre 155 \$ (en Nouvelle-Écosse) et 199 \$ (au Manitoba) par employé, mais il n'y a pas de différence statistiquement significative entre les moyennes régionales.

Les organisations du secteur privé dépensent **beaucoup plus** par année pour reconnaître les employés (210 \$ contre 130 \$ dans le secteur parapublic/public).



■ 0 \$ ■ 1 \$ à 50 \$ ■ 51 \$ à 100 \$ ■ 101 \$ à 200 \$ ■ 201 \$ à 300 \$ ■ 301 \$ à 400 \$ ■ 400 \$ ou plus

\*\*Petite taille d'échantillon, à interpréter avec prudence.

Base : Ont des programmes de récompenses et de reconnaissance des employés, excluant « je ne sais pas ».

F3c. Quel est le montant approximatif consacré à la reconnaissance de chaque employé par an?

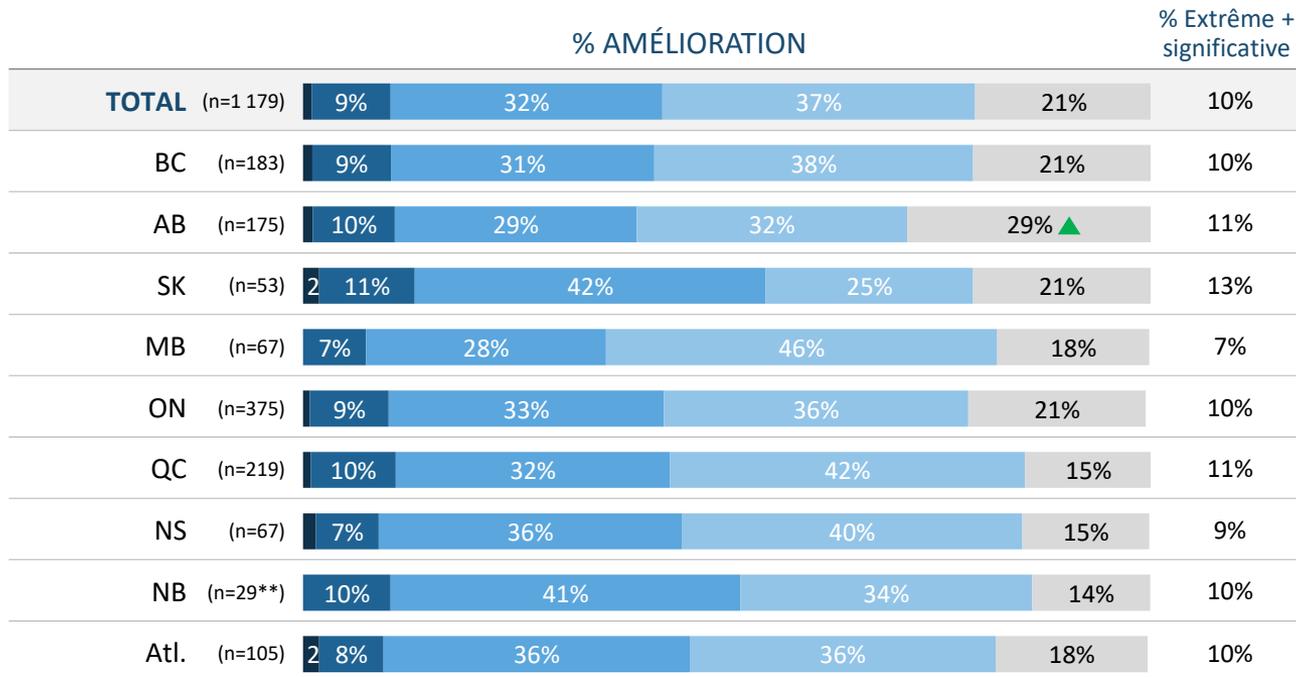
▲ Significativement supérieur aux régions de comparaison.  
▼ Significativement inférieur aux régions de comparaison.

# Impact du programme de récompenses : par région



Près de 8 membres sur 10 signalent au moins une légère amélioration de l'engagement des employés grâce à leur programme de récompenses et de reconnaissance.

Les membres de l'Alberta ou des organisations parapubliques/ publiques sont **moins susceptibles** de dire que les programmes de récompenses et de reconnaissance ont un impact sur l'engagement global des employés.



■ Amélioration extrême ■ Amélioration significative ■ Amélioration modérée ■ Légère amélioration ■ Aucune amélioration

\*\*Petite taille d'échantillon, à interpréter avec prudence.

Base : Ont des programmes de récompenses et de reconnaissance des employés, excluant « je ne sais pas ».

F4. Quelle incidence le programme de récompenses et de reconnaissance sur votre lieu de travail a-t-il eu sur l'engagement global des employés?

▲ Significativement supérieur aux régions de comparaison.  
▼ Significativement inférieur aux régions de comparaison.

# Mesure pour compenser les effets de l'inflation sur les employés : par région

Près de la moitié des professionnels des RH disent avoir augmenté les salaires pour compenser l'inflation pour les employés, tandis que plus de quatre sur dix n'ont pris aucune mesure.

Les membres du Nouveau-Brunswick sont **plus susceptibles** d'avoir augmenté les primes. Les organisations dont les revenus sont compris entre 10 et 100 millions de dollars sont **plus susceptibles** d'avoir augmenté les salaires.

	NATIONAL	PROVINCE								
		BC (n=273)	AB (n=293)	SK (n=93)	MB (n=93)	ON (n=588)	QC (n=430)	NS (n=115)	NB (n=48**)	Atl. (n=179)
Augmentation des salaires	47%	53%	42%	42%	53%	42%	53%	54%	50%	52%
Reconnaissance accrue des employés	9%	8%	8%	9%	8%	7%	13%	8%	6%	9%
Augmentation des primes	8%	11%	10%	8%	3%	6%	11%	5%	21%▲	9%
Congés payés supplémentaires	7%	5%	7%	1%	9%	6%	8%	9%	4%	7%
Autre	3%	3%	1%	5%	6%	3%	2%	2%	4%	2%
Aucune mesure n'a été prise pour compenser l'inflation	44%	38%	50%	46%	38%	49%	39%	40%	35%	39%

Base : Ensemble des répondants, (n=1 954). \*\*Petite taille d'échantillon, à interpréter avec prudence.

F5. Quelles mesures avez-vous prises, le cas échéant, pour compenser les effets de l'inflation sur les employés?

▲ Significativement supérieur aux régions de comparaison.  
▼ Significativement inférieur aux régions de comparaison.

# Mesures pour compenser les effets de l'inflation sur les employés : par secteur d'activité

Les membres exerçant dans le secteur de l'éducation, les organismes et commissions du gouvernement/secteur public, et les cabinets d'expertise-conseil en RH (firmes ou indépendants) sont **moins susceptibles** d'avoir pris des mesures pour compenser l'inflation - notamment en augmentant les salaires. Ceux qui travaillent dans l'industrie manufacturière, la construction, l'automobile et les métiers spécialisés sont **plus susceptibles** d'avoir augmenté les salaires.

		SECTEUR D'ACTIVITÉ									
NATIONAL		Éducation (n=165)	Gouv./ Organisme public (n=202)	Santé / Services sociaux (n=141)	Fabrication (n=209)	OSBL (n=139)	Consultant RH (cab/ind.) (n=112)	Banque/ Finance/ Immob. (n=98)	TI/ Télécom (n=117)	Construct./ Auto/ Commerce (n=92)	
Augmentation des salaires	 47%	24% ▼	32% ▼	37% ▼	63% ▲	49%	36% ▼	55%	50%	63% ▲	
Reconnaissance accrue des employés	 9%	3%	2%	6%	14%	4%	5%	9%	15%	5%	
Augmentation des primes	 8%	3%	7%	9%	11%	9%	10%	12%	11%	9%	
Congés payés supplémentaires	 7%	3%	4%	9%	5%	9%	7%	4%	8%	7%	
Autre	 3%	2%	2%	3%	3%	4%	4%	2%	3%	2%	
Aucune mesure n'a été prise pour compenser l'inflation	 44%	70% ▲	60% ▲	52%	29% ▼	44%	54% ▲	36%	43%	34% ▼	

Base : Ensemble des répondants, (n=1 954). \*\*Petite taille d'échantillon, à interpréter avec prudence.

F5. Quelles mesures avez-vous prises, le cas échéant, pour compenser les effets de l'inflation sur les employés?

▲ Significativement supérieur aux régions de comparaison.  
▼ Significativement inférieur aux régions de comparaison. 61

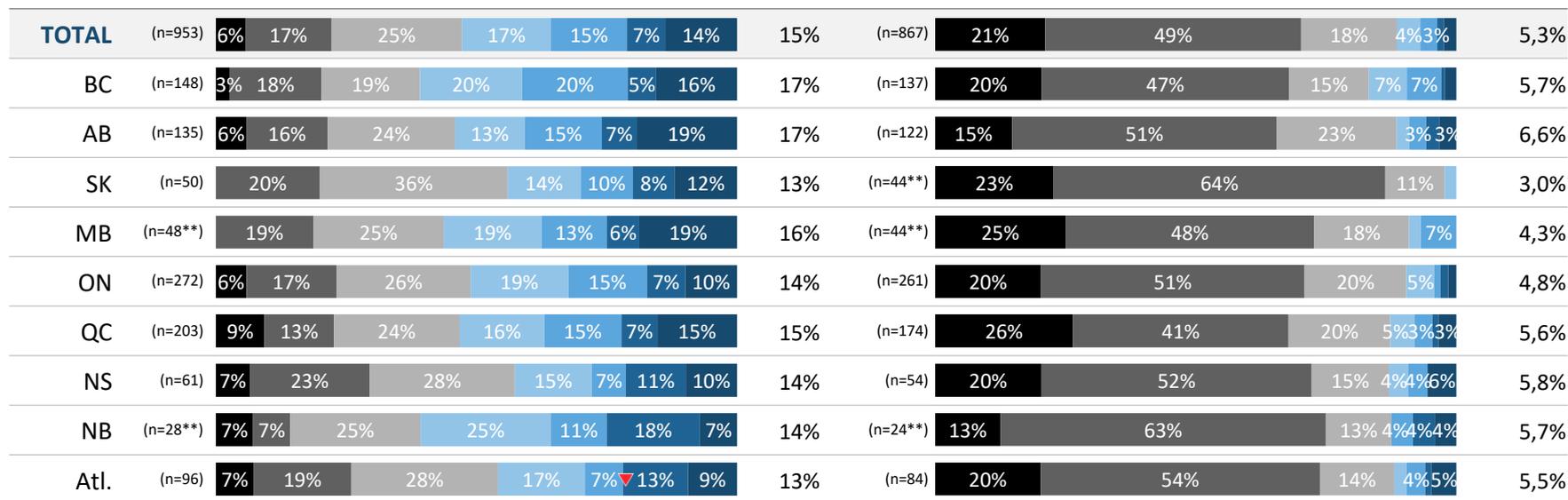
# Taux de roulement : par région

Le taux de roulement volontaire au sein des organisations est similaire dans tout le Canada, tandis que le taux de roulement involontaire est **le plus bas** en Saskatchewan.

Les membres exerçant dans des organismes ou des commissions gouvernementaux ou publics, ainsi que dans des cabinets de consultants en RH, ont des taux de roulement involontaire (~3 %) et volontaire (~9 %) **plus faibles**.

## DÉPARTS VOLONTAIRES

## DÉPARTS INVOLONTAIRES



■ 0 ■ 1% à 5% ■ 6% à 10% ■ 11% à 15% ■ 16% à 20% ■ 21% à 25% ■ 25%+

Base : Ensemble des répondants, excluant « je ne sais pas ». \*\*Petite taille d'échantillon, à interpréter avec prudence.

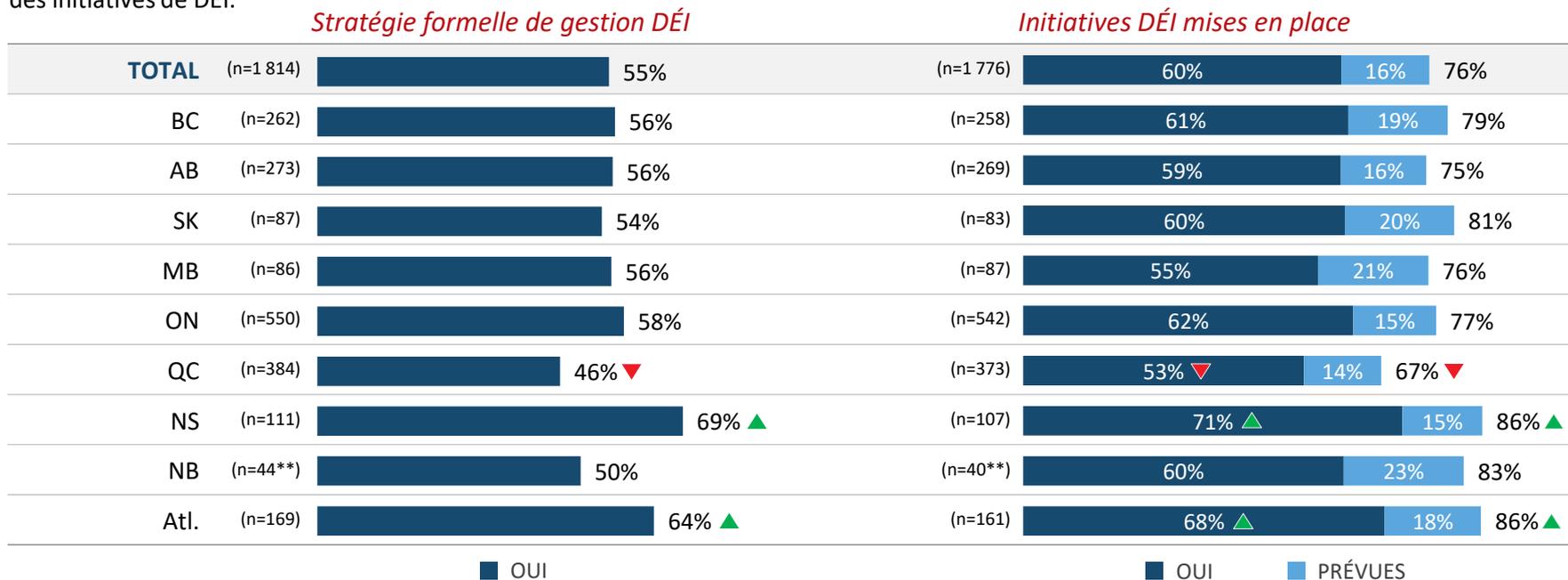
F6. Quel a été le taux de roulement et de départs volontaires au sein de votre organisation au cours de la dernière année? F6b. Quel a été le taux de roulement et de départs involontaires au sein de votre organisation au cours de la dernière année?

▲ Significativement supérieur aux régions de comparaison.  
▼ Significativement inférieur aux régions de comparaison. 62

Diversité, équité et  
inclusion

# Initiatives de diversité, d'équité et d'inclusion : par région

Une faible majorité de professionnels des RH affirment que leur employeur a une stratégie officielle pour aborder la DÉI et a mis en œuvre des initiatives de DÉI. Comparativement au reste du pays, les membres exerçant dans de grandes organisations, les secteurs parapublics/publics (y compris l'éducation) et ceux de la Nouvelle-Écosse sont **plus susceptibles** d'avoir des stratégies officielles en matière de DÉI et d'avoir mis en œuvre des initiatives de DÉI.



Base : Ensemble des répondants, excluant « je ne sais pas ». \*\*Petite taille d'échantillon, à interpréter avec prudence.

G1. Votre organisation a-t-elle mis en place une stratégie officielle en matière de gestion de la diversité, de l'équité et de l'inclusion?

G2. Votre organisation a-t-elle mis en place des initiatives en matière de diversité, d'équité et d'inclusion?

▲ Significativement supérieur aux régions de comparaison.  
▼ Significativement inférieur aux régions de comparaison. 64

# Initiatives DÉI mises en place/prévues : par région

Un tiers des membres ou plus ont mis en place, ou prévoient de mettre en place, une formation en matière de DÉI, des annonces/affichages de postes inclusifs, une formation sur les préjugés inconscients ou un comité DÉI.

Les grandes organisations, les organisations parapubliques/publiques et celles de la Nouvelle-Écosse sont à l'avant-garde de la mise en œuvre de la plupart de telles initiatives.

	NATIONAL	PROVINCE								
		BC (n=273)	AB (n=293)	SK (n=93)	MB (n=93)	ON (n=588)	QC (n=430)	NS (n=115)	NB (n=48**)	Atl. (n=179)
Formation en matière de DÉI	43%	49%	47%	38%	45%	47%	27% ▼	57% ▲	42%	53% ▲
Annonces/affichages de poste inclusifs	40%	50% ▲	40%	43%	38%	41%	27% ▼	52% ▲	40%	49% ▲
Formation sur les préjugés inconscients	36%	38%	41%	32%	42%	37%	26% ▼	47% ▲	33%	44% ▲
Création d'un comité DÉI	34%	40%	39%	28%	25% ▼	40%	22% ▼	49% ▲	23%	40%
Équité salariale	27%	25%	21%	19%	27%	29%	31%	30%	35%	32%
Sondage interne sur la DÉI	26%	32%	27%	19%	22%	29%	16% ▼	40% ▲	19%	34% ▲
Diversité en matière de marketing	21%	26%	24%	23%	18%	20%	15%	37% ▲	29%	33% ▲
Groupes-ressources d'employés (GRE)	17%	19%	23%	16%	13%	19%	9% ▼	24% ▲	10%	19%

Base : Ensemble des répondants (n=1 954). \*\*Petite taille d'échantillon, à interpréter avec prudence.

G3. Quelles initiatives en matière de diversité, d'équité et d'inclusion votre organisation a-t-elle mises en place ou prévoit-elle de mettre en

▲ Significativement supérieur aux régions de comparaison.  
▼ Significativement inférieur aux régions de comparaison. 65

# Initiatives DÉI mises en place/prévues : par région (suite)

	NATIONAL	PROVINCE								
		BC (n=273)	AB (n=293)	SK (n=93)	MB (n=93)	ON (n=588)	QC (n=430)	NS (n=115)	NB (n=48**)	Atl. (n=179)
Collecte de données sur les employés fondées sur les droits de l'homme	16%	14%	14%	20%	26% ▲	18%	10%	23%	13%	20%
Comité de recrutement diversifié	15%	20%	15%	14%	12%	18%	8%	30% ▲	2%	21%
Programmes de mentorat	13%	16%	15%	19%	13%	15%	7%	19%	10%	16%
Suivi du développement de carrière	12%	17%	10%	9%	17%	12%	11%	8%	15%	9%
Transparence des salaires	10%	14%	11%	15%	9%	10%	7%	12%	0% ▼	9%
Lier les objectifs de performance de la direction à la stratégie D&I	10%	12%	8%	14%	11%	11%	7%	12%	2% ▼	10%
Processus de recrutement à l'aveugle	6%	9%	8%	8%	3%	6%	4%	4%	4%	4%
Autre	3%	4%	2%	3%	1%	2%	3%	4%	4%	4%

Base : Ensemble des répondants (n=1 954). \*\*Petite taille d'échantillon, à interpréter avec prudence.

G3. Quelles initiatives en matière de diversité, d'équité et d'inclusion votre organisation a-t-elle mises en place ou prévoit-elle de mettre en œuvre?

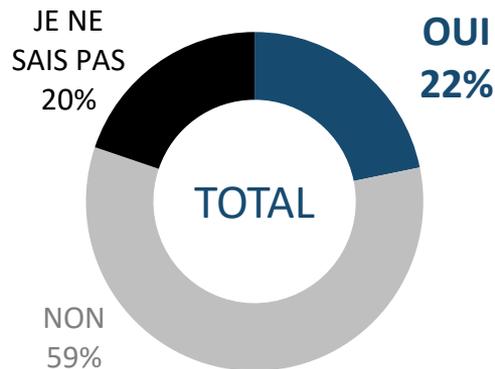
▲ Significativement supérieur aux régions de comparaison.  
▼ Significativement inférieur aux régions de comparaison. 66



## Mesure formelle de la DÉI : par région

Plus d'un cinquième des professionnels des RH affirment que leur employeur mesure officiellement la DÉI.

Les organisations de plus grande taille et celles de la Saskatchewan sont **plus susceptibles** de dire que leur employeur mesure la DÉI de manière formelle.



### PROVINCE

BC (n=271)	AB (n=290)	SK (n=92)	MB (n=92)	ON (n=580)	QC (n=418)	NS (n=115)	NB (n=48**)	Atl. (n=177)
20%	21%	38% ▲	26%	20%	18%	30% ▲	21%	28%

\*\*Petite taille d'échantillon, à interpréter avec prudence.

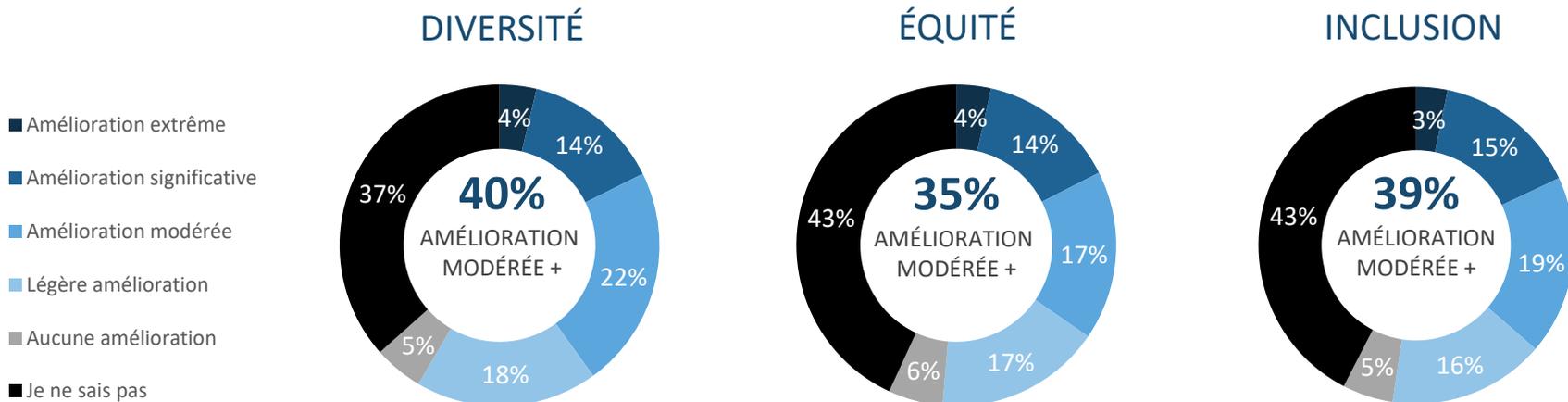
Base : Ensemble des répondants (n=1,924).

G4a. Votre employeur mesure-t-il la diversité, l'équité et l'inclusion de manière formelle?



## Mesure formelle de la DÉI : NATIONAL

Près d'un cinquième des répondants affirment avoir enregistré une amélioration significative à extrême de la diversité, l'équité et l'inclusion depuis que leur organisation a commencé à les mesurer. Près de la moitié disent qu'ils ne savent pas ou qu'il n'y a pas eu d'amélioration. Dans chacun de ces domaines, les petites organisations sont **plus susceptibles** de signaler une amélioration.



Base : Ensemble des répondants, excluant « je ne sais pas ». (n=402).

G4b. Depuis que vous avez commencé à mesurer la diversité, l'équité et l'inclusion, à quel point votre organisation s'est-elle améliorée, s'il y a lieu, sur chacun des aspects suivants?



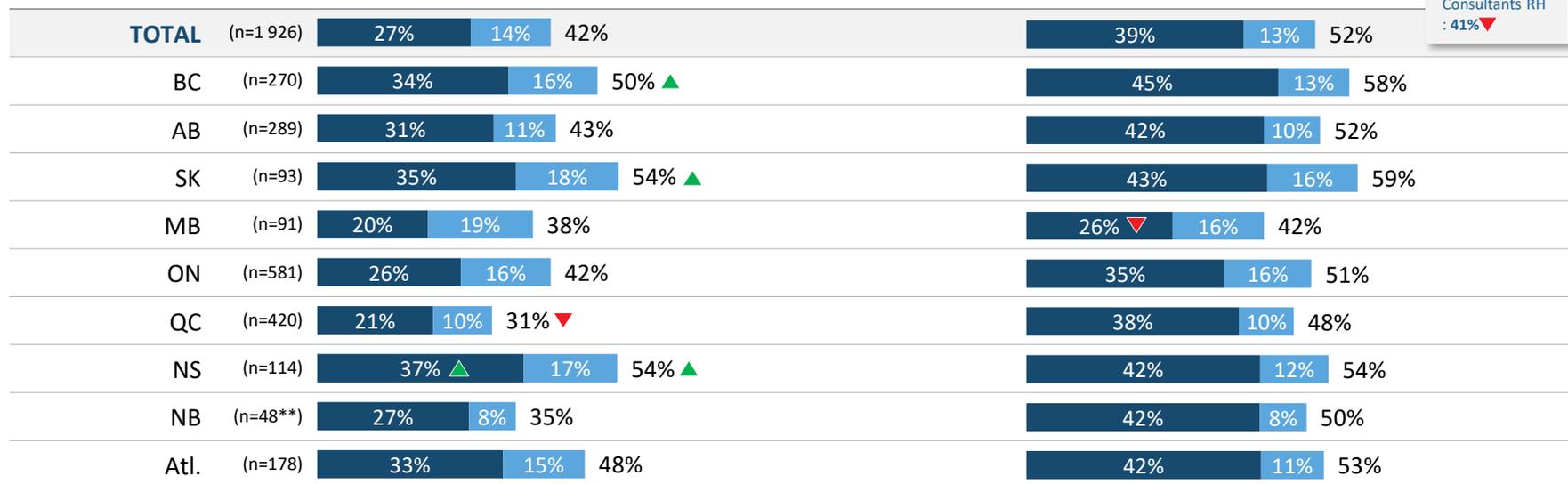
Technologie

# Transformation numérique de la main-d'œuvre RH : par région

Un peu plus d'un quart des membres déclarent que leur organisation a élaboré une stratégie formelle pour préparer sa fonction des ressources humaines à une main-d'œuvre numérique, tandis que près de quatre sur dix d'entre eux disent avoir mis en œuvre une initiative de transformation numérique des RH. Ceux qui travaillent dans l'industrie manufacturière sont **moins susceptibles** d'avoir une stratégie formelle, tandis les membres ceux qui exercent dans des entreprises d'informatique/télécom/SIP sont **plus susceptibles** d'en avoir une.

*Ont une stratégie en place pour préparer les RH à une main-d'œuvre numérique*

*Ont mis en place au moins une initiative de transformation numérique des RH*



Consultants RH : 41% ▼

■ OUI ■ Prévu

Base : Ensemble des répondants, excluant « je ne sais pas ». \*\*Petite taille d'échantillon, à interpréter avec prudence.

H1. Votre organisation a-t-elle développé une stratégie formelle pour préparer sa fonction des ressources humaines à une main-d'œuvre numérique?

H2. Votre organisation a-t-elle mis en œuvre des initiatives de transformation numérique des RH?

▲ Significativement supérieur aux régions de comparaison.  
▼ Significativement inférieur aux régions de comparaison.

# Initiatives de transformation numérique des RH : par région

Les principales initiatives de transformation numérique RH qui ont été mises en œuvre ou qui sont prévues comprennent l'automatisation des tâches RH, la mise en place de nouvelles technologies RH et l'amélioration des mesures et des méthodes analytiques en matière de RH.

La moitié des organisations de la Saskatchewan prévoient de mettre en œuvre de nouvelles technologies RH ou l'ont déjà fait. Les organismes et commissions du gouvernement/secteur public sont **plus susceptibles** d'automatiser les tâches RH et d'offrir une formation pour améliorer la littératie numérique.

	NATIONAL	PROVINCE								
		BC (n=273)	AB (n=293)	SK (n=93)	MB (n=93)	ON (n=588)	QC (n=430)	NS (n=115)	NB (n=48**)	Atl. (n=179)
Automatiser des tâches RH qui étaient auparavant manuelles	37%	42%	40%	46%	34%	37%	30%	38%	38%	39%
Mettre en place de nouvelles technologies RH	37%	43%	38%	52%▲	30%	36%	32%	36%	29%	36%
Améliorer les mesures et les méthodes analytiques en matière de RH	34%	41%▲	40%	41%	31%	35%	24%▼	35%	29%	32%
Améliorer la sécurité et la confidentialité des données	29%	31%	32%	31%	26%	27%	28%	32%	33%	31%
Consolider les systèmes de base	20%	20%	23%	26%	17%	17%	22%	19%	23%	19%
Former les employés pour améliorer la littératie numérique	17%	21%	19%	22%	20%	16%	13%	17%	10%	16%
Aider les employés à se requalifier pour intégrer de nouveaux rôles dans l'organisation	9%	10%	9%	15%	6%	10%	6%	11%	15%	13%
Autre	1%	1%	2%	2%	1%	1%	1%	3%	0%	3%

Base : Ensemble des répondants (n=1 954). \*\*Petite taille d'échantillon, à interpréter avec prudence.

H2b. Quelles initiatives de transformation numérique des RH votre organisation a-t-elle mises en place ou envisage-t-elle de mettre en œuvre?

▲ Significativement supérieur aux régions de comparaison.  
▼ Significativement inférieur aux régions de comparaison. 71

# Utilisations prévues de l'automatisation : par région

La majorité des professionnels des RH disent que leur organisation prévoit d'automatiser les processus internes, l'accueil et l'intégration des employés, le suivi des candidats à l'emploi et les communications avec les candidats. Les membres du Québec sont **moins susceptibles** de prévoir recourir à l'automatisation pour chacune des tâches liées aux candidats à l'emploi ci-dessous, ainsi que pour d'autres aspects des RH.

	NATIONAL	PROVINCE									
		BC (n=115)	AB (n=117)	SK (n=43**)	MB (n=32**)	ON (n=216)	QC (n=131)	NS (n=44**)	NB (n=18**)	Atl. (n=70)	
<b>Tâches en lien avec les employés (NET)</b>	<b>80%</b>	<b>86%</b>	<b>79%</b>	<b>86%</b>	<b>78%</b>	<b>81%</b>	<b>73%</b> ▼	<b>75%</b>	<b>94%</b>	<b>80%</b> ▲	
Accueil et intégration des employés	67%	74%	73%	65%	72%	68%	56% ▼	59%	83%	66%	
Évaluation de la performance des employés	50%	62% ▲	48%	56%	47%	49%	44%	43%	50%	41%	
Suivi de l'engagement des employés	34%	44%	26%	47%	25%	33%	30%	32%	33%	33%	
<b>Tâches en lien avec les candidats (NET)</b>	<b>73%</b>	<b>83%</b> ▲	<b>78%</b>	<b>77%</b>	<b>69%</b>	<b>71%</b>	<b>66%</b>	<b>64%</b>	<b>78%</b>	<b>69%</b>	
Suivi des candidats à l'emploi	62%	80%	69%	70%	66%	56%	49% ▼	52%	67%	56%	
Communication avec les candidats	54%	61%	61%	60%	53%	51%	42% ▼	45%	72%	53%	
Sélection des candidats à l'emploi	45%	53% ▲	50%	42%	31%	48%	34% ▼	43%	39%	44%	
Processus internes	73%	77%	76%	77%	78%	76%	55% ▼	82%	94%	86%	
Envoi de rappels personnalisés aux employés	43%	45%	49%	44%	44%	44%	34% ▼	45%	39%	46%	
Autre	3%	2% ▲	2%	0%	6%	4%	4%	7%	0%	4%	

Base : Ensemble des répondants ayant recours à l'automatisation des RH (n=726). \*\*Petite taille d'échantillon, à interpréter avec prudence.  
H3. De quelle manière votre organisation prévoit-elle recourir à l'automatisation?

▲ Significativement supérieur aux régions de comparaison.  
▼ Significativement inférieur aux régions de comparaison. 72

# Compétences requises dans l'usage des technologies RH : par région

Plus de quatre professionnels RH sur dix ont dû acquérir et utiliser la majorité des compétences évaluées dans leur travail avec des technologies RH, nouvelles ou existantes. Les membres de la Colombie-Britannique et du Yukon sont **plus susceptibles** d'avoir eu besoin de plusieurs de ces compétences, tandis que ceux du Québec ou ceux qui exercent dans des firmes d'expertise-conseil en RH sont **moins susceptibles** d'en avoir eu besoin.

	NATIONAL	PROVINCE									
		BC (n=273)	AB (n=293)	SK (n=93)	MB (n=93)	ON (n=588)	QC (n=430)	NS (n=115)	NB (n=48**)	Atl. (n=179)	
Reconnaître les lacunes des technologies existantes	47%	53%	51%	52%	52%	50%	33% ▼	48%	50%	49%	
Promouvoir l'utilisation des nouvelles technologies	46%	53% ▲	50%	53%	51%	47%	36% ▼	50%	33%	46%	
Maximiser l'utilisation des différentes technologies	44%	49%	42%	47%	47%	44%	42%	44%	44%	44%	
S'adapter rapidement aux nouvelles technologies	44%	46%	43%	49%	46%	41%	45%	44%	52%	48%	
Former d'autres personnes sur les nouvelles technologies et développer les compétences en la matière	44%	51% ▲	47%	51%	48%	46%	28% ▼	53% ▲	54%	51% ▲	
Gérer la mise en œuvre des nouvelles technologies	42%	52% ▲	45%	49%	47%	44%	29% ▼	39%	46%	43%	
Identifier les solutions technologiques aux défis présentés par les RH	38%	44%	42%	35%	42%	38%	29% ▼	36%	48%	40%	
Découvrir les possibilités offertes par les technologies émergentes	32%	32%	33%	41%	29%	29%	32%	31%	27%	32%	
Développer une stratégie technologique pour répondre aux défis en matière présentés par les RH	22%	27%	25%	26%	18%	21%	17%	19%	21%	21%	
Autre	2%	1%	3%	0%	5%	2%	2%	2%	0%	1%	

Base : Ensemble des répondants (n=1 954). \*\*Petite taille d'échantillon, à interpréter avec prudence.

H4. Quelles compétences avez-vous dû développer et le plus utiliser en travaillant avec des technologies RH, qu'elles soient nouvelles ou existantes?

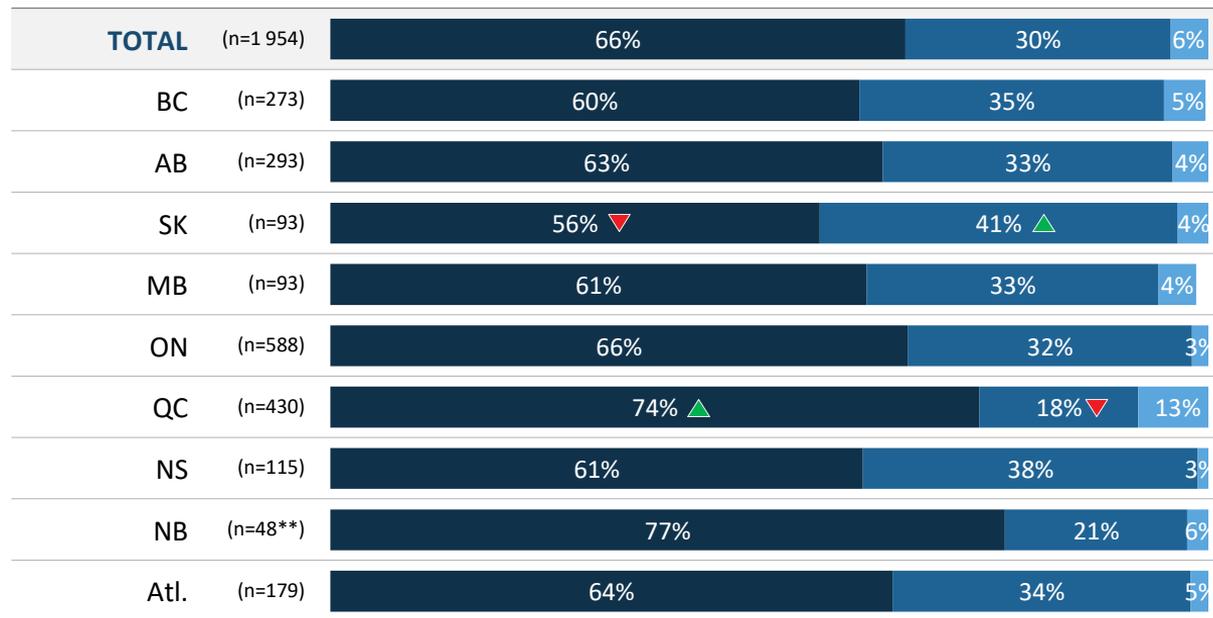
▲ Significativement supérieur aux régions de comparaison.  
▼ Significativement inférieur aux régions de comparaison.

The background features a light blue gradient with a faint, repeating pattern of diagonal lines. In the center, there is a white organizational chart with a diamond-shaped decision node at the bottom, connected to several rectangular boxes above it. In the foreground, there are several dark blue silhouettes of business professionals in suits. One man in the center is pointing upwards with his right hand. Other silhouettes are scattered around, some holding folders or looking at devices.

## Firmographie des organisations



## Secteur d'activité : par région



SK NET Public + parapublic : 45% ▲

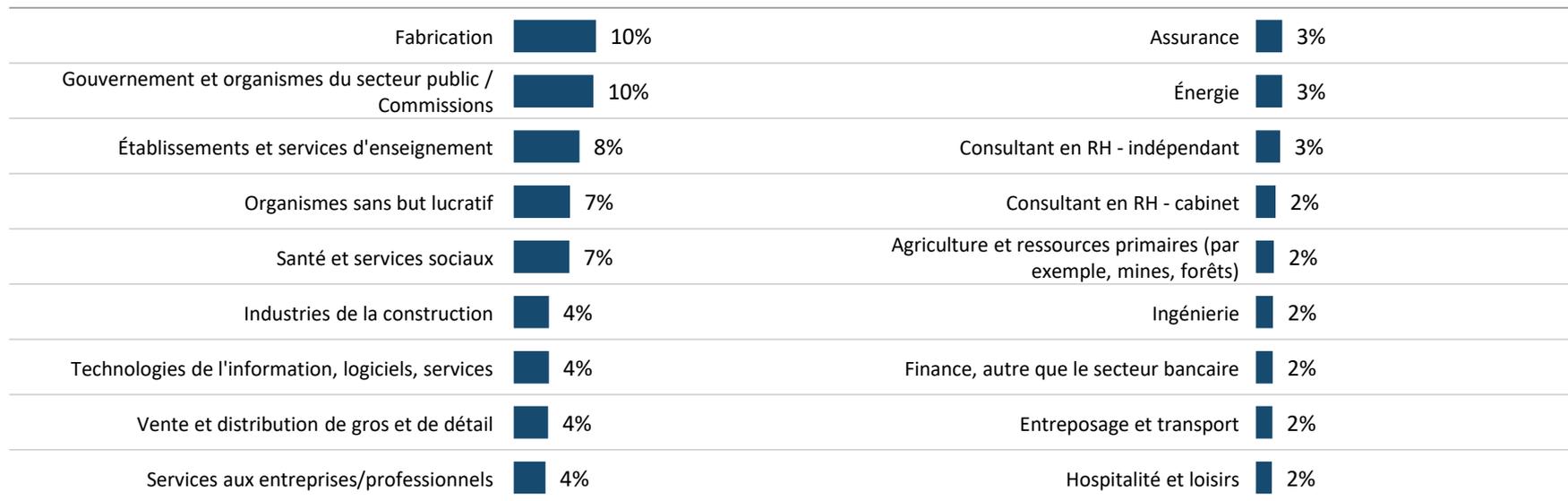
■ Secteur privé   ■ Secteur public   ■ Secteur parapublic

\*\*Petite taille d'échantillon, à interpréter avec prudence.  
Base : Ensemble des répondants, excluant « je ne sais pas ».  
X1. Dans quel(s) secteur(s) travaillez-vous?

▲ Significativement supérieur aux régions de comparaison.  
▼ Significativement inférieur aux régions de comparaison.



## Secteur d'activité : NATIONAL



†Remarque : seuls les résultats de 2% et plus sont présentés.

Base : Ensemble des répondants, excluant « je préfère ne pas répondre ». (n=1,938)

X2. Dans quelle industrie travaillez-vous?

# Secteur d'activité : par région

2022	PROVINCE									
	TOTAL (n=1 938)	BC (n=272)	AB (n=291)	SK (n=91)	MB (n=93)	ON (n=584)	QC (n=427)	NS (n=113)	NB (n=48**)	Atl. (n=177)
Fabrication	10%	7%	5%	7%	16%	11%	13%	12%	17%	13%
Gouvernement et organismes du secteur public / Commissions	10%	13%	10%	16%	6%	9%	7%	14%	15%	15%
Établissements et services d'enseignement	8%	9%	8%	11%	5%	9%	6%	12%	4%	11%
Organismes sans but lucratif	7%	10%	10%	4%	9%	8%	4%	3%	4%	3%
Santé et services sociaux	7%	6%	8%	7%	8%	9%	4%	11%	2%	7%
Industries de la construction	4%	6%	8%	4%	2%	4%	3%	3%	4%	3%
Technologies de l'information, logiciels, services	4%	5%	2%	2%	6%	5%	5%	5%	2%	5%
Vente et distribution de gros et de détail	4%	3%	4%	8%	6%	5%	4%	3%	6%	3%
Services aux entreprises/professionnels	4%	2%	3%	2%	0%	3%	8%	2%	4%	3%
Assurance	3%	2%	2%	8%	10%	3%	3%	3%	2%	2%
Énergie	3%	1%	12%▲	4%	0%	2%	2%	3%	0%	2%
Consultant en RH - indépendant	3%	1%	2%	2%	2%	3%	6%	0%	0%	1%
Consultant en RH - cabinet	2%	1%	4%	0%	2%	2%	5%	2%	0%	1%
Agriculture et ressources primaires	2%	3%	1%	9%	5%	1%	3%	2%	0%	1%
Ingénierie	2%	3%	2%	0%	2%	2%	2%	2%	4%	2%
Finance, autre que le secteur bancaire	2%	3%	<1%	0%	3%	3%	2%	1%	2%	1%

Base : Ensemble des répondants, excluant « je préfère ne pas répondre ».. \*\*Petite taille d'échantillon, à interpréter avec prudence.  
X2. Dans quelle industrie travaillez-vous?

▲ Significativement supérieur aux régions de comparaison.  
▼ Significativement inférieur aux régions de comparaison. 77

## Secteur d'activité : par région (suite)

2022	PROVINCE									
	TOTAL (n=1,938)	BC (n=272)	AB (n=291)	SK (n=91)	MB (n=93)	ON (n=584)	QC (n=427)	NS (n=113)	NB (n=48**)	Atl. (n=177)
Entreposage et transport	2%	1%	2%	0%	3%	2%	3%	4%	6%	4%
Hospitalité et loisirs	2%	2%	3%	1%	2%	3%	1%	3%	0%	2%
Banque	1%	1%	1%	5%	2%	1%	1%	1%	2%	1%
Services juridiques	1%	1%	1%	0%	1%	1%	1%	2%	0%	1%
Immobilier	1%	3%	0%	1%	1%	1%	<1%	3%	0%	2%
Télécommunications / internet	1%	1%	<1%	0%	1%	1%	2%	2%	0%	1%
Recrutement et dotation en personnel	1%	0%	1%	0%	1%	1%	1%	1%	0%	1%
Services automobiles	1%	<1%	1%	0%	0%	1%	<1%	2%	6%	3%
Industrie pharmaceutique	1%	<1%	<1%	0%	0%	1%	1%	1%	0%	1%
Conseil en gestion	1%	<1%	1%	0%	0%	<1%	1%	0%	2%	1%
Syndicat	<1%	1%	1%	0%	0%	0%	<1%	0%	0%	0%
Agence de réglementation	<1%	1%	<1%	0%	1%	<1%	0%	0%	0%	0%
Fonds de pension et services connexes	<1%	0%	0%	2%	0%	<1%	0%	0%	2%	1%
Services de police	<1%	<1%	<1%	0%	0%	<1%	0%	0%	0%	0%
Métiers spécialisés	<1%	0%	<1%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	1%
Autre	9%	11%	5%	5%	3%	8%	11%	8%	13%	10%

Base : Ensemble des répondants, excluant « je préfère ne pas répondre ».. \*\*Petite taille d'échantillon, à interpréter avec prudence.  
X2. Dans quelle industrie travaillez-vous?

▲ Significativement supérieur aux régions de comparaison.  
▼ Significativement inférieur aux régions de comparaison. 78

# Revenu brut annuel de l'organisation : par région

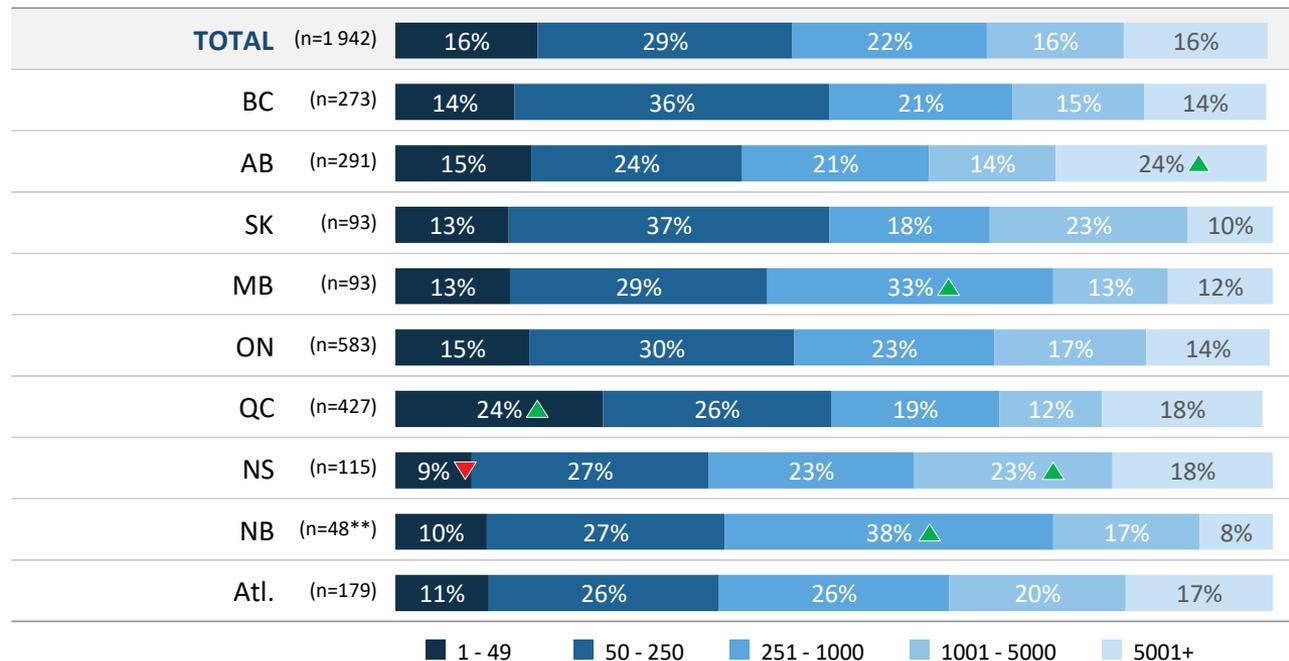
NATIONAL			PROVINCE								
			BC (n=143)	AB (n=140)	SK (n=43**)	MB (n=48**)	ON (n=278)	QC (n=243)	NS (n=55)	NB (n=20**)	Atl. (n=83)
100 000 000 \$ ou plus		30%	24%	39% ▲	33%	19%	30%	27%	47% ▲	45%	43% ▲
Entre 50 000 000 \$ et 99 999 999 \$		11%	14%	9%	5%	17%	10%	12%	11%	10%	11%
Entre 20 000 000 \$ et 49 999 999 \$		14%	17%	14%	23%	10%	16%	14%	2% ▼	5%	2% ▼
Entre 10 000 000 \$ et 19 999 999 \$		14%	16%	8%	14%	17%	16%	11%	22%	20%	19%
Entre 5 000 000 \$ et 9 999 999 \$		9%	10%	11%	9%	17%	9%	9%	4%	5%	4%
Entre 2 500 000 \$ et 4 999 999 \$		12%	6%	9%	9%	6%	10%	20% ▲	13%	5%	14%
Moins de 2 500 000 \$		9%	12%	9%	7%	15%	9%	7%	2%	10%	6%
Entre 20 000 000 \$ et 99 999 999 \$		39%	48% ▲	31% ▼	42%	44%	42%	37%	35%	35%	33%
Moins de 10 000 000 \$		30%	28%	29%	26%	38%	28%	36%	18% ▼	20%	24%

Base : Ensemble des répondants, excluant « ne s'applique pas » (n=980). \*\*Petite taille d'échantillon, à interpréter avec prudence.  
 X6. Laquelle des options suivantes décrit le mieux les revenus bruts annuels de votre organisation, toutes sources confondues?

▲ Significativement supérieur aux régions de comparaison.  
 ▼ Significativement inférieur aux régions de comparaison.



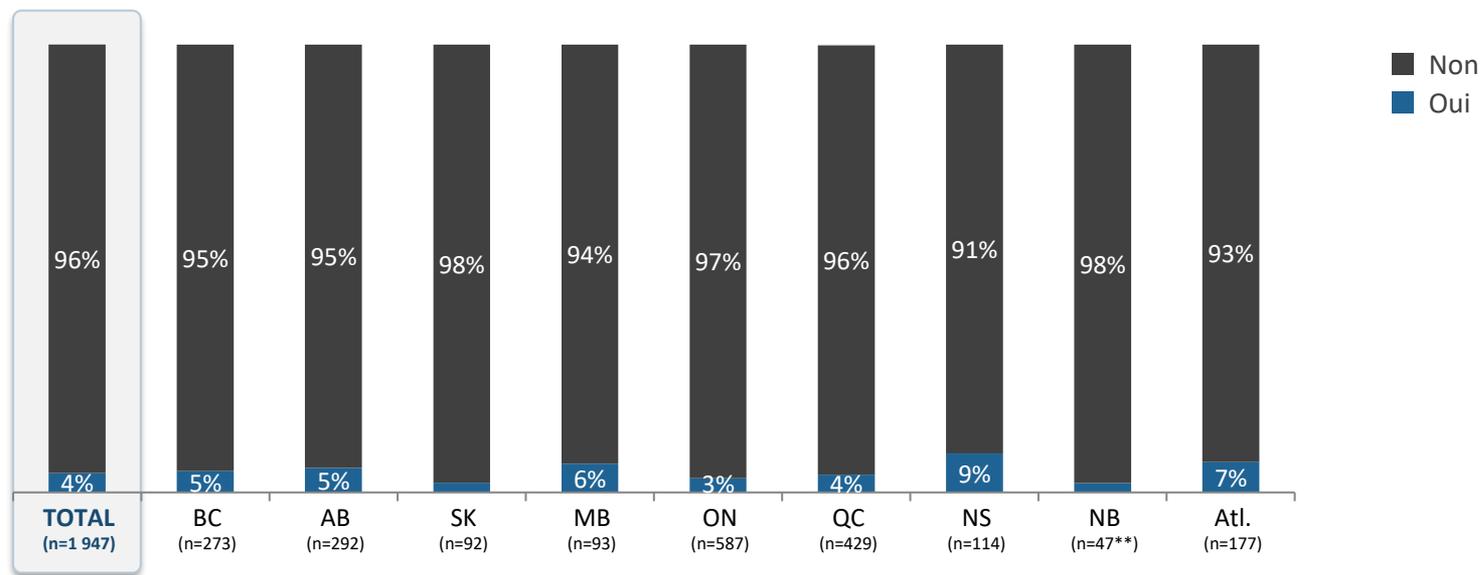
# Nombre d'employés : par région



\*\*Petite taille d'échantillon, à interpréter avec prudence.  
 Base : Ensemble des répondants, excluant « je ne sais pas ».  
 X3. Combien d'employés travaillent dans votre organisation?

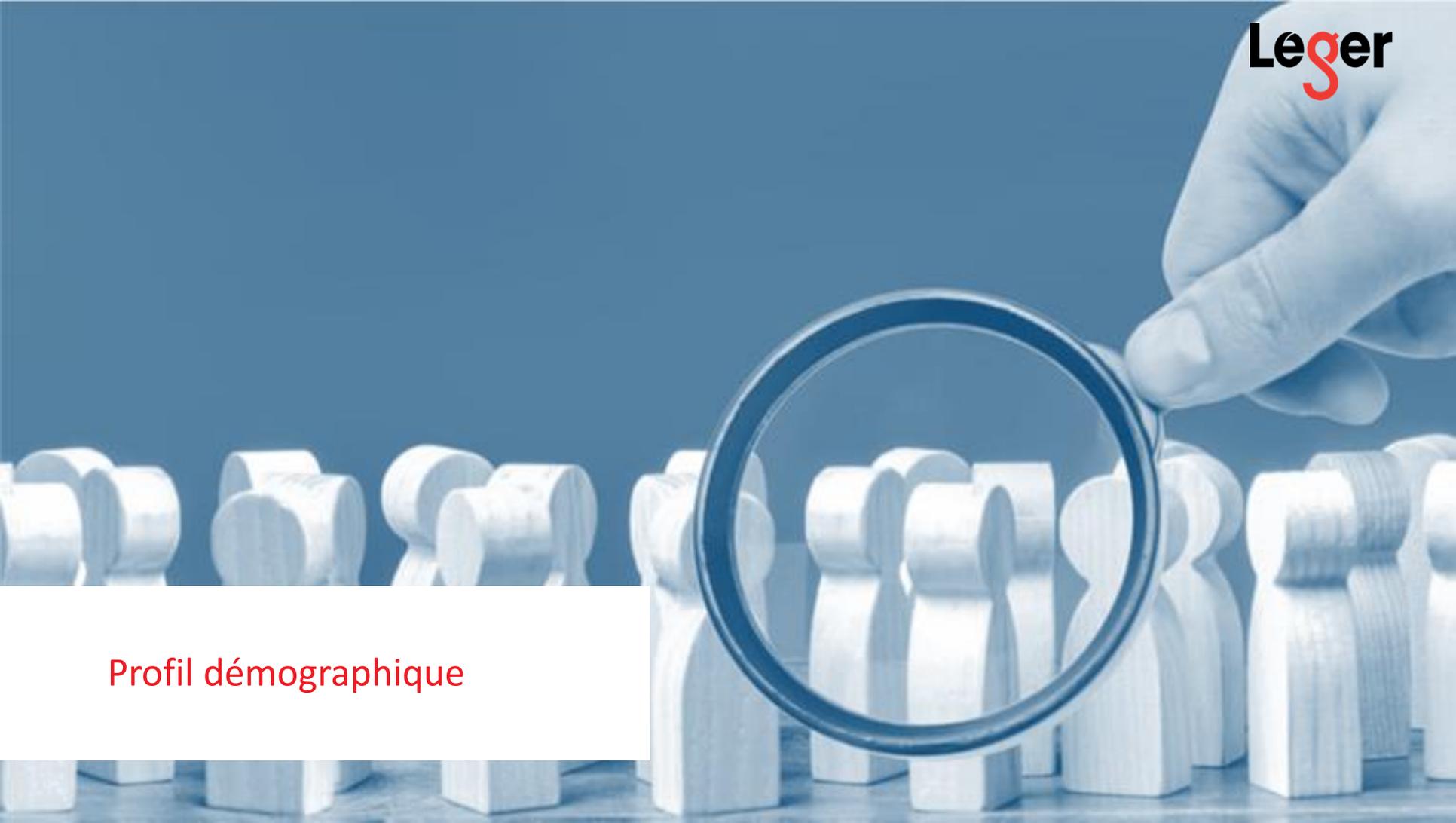
▲ Significativement supérieur aux régions de comparaison.  
 ▼ Significativement inférieur aux régions de comparaison.

## Adhésion à un syndicat : par région



Base : Ensemble des répondants. \*\*Petite taille d'échantillon, à interpréter avec prudence.  
X5. Êtes-vous membre d'un syndicat au travail?

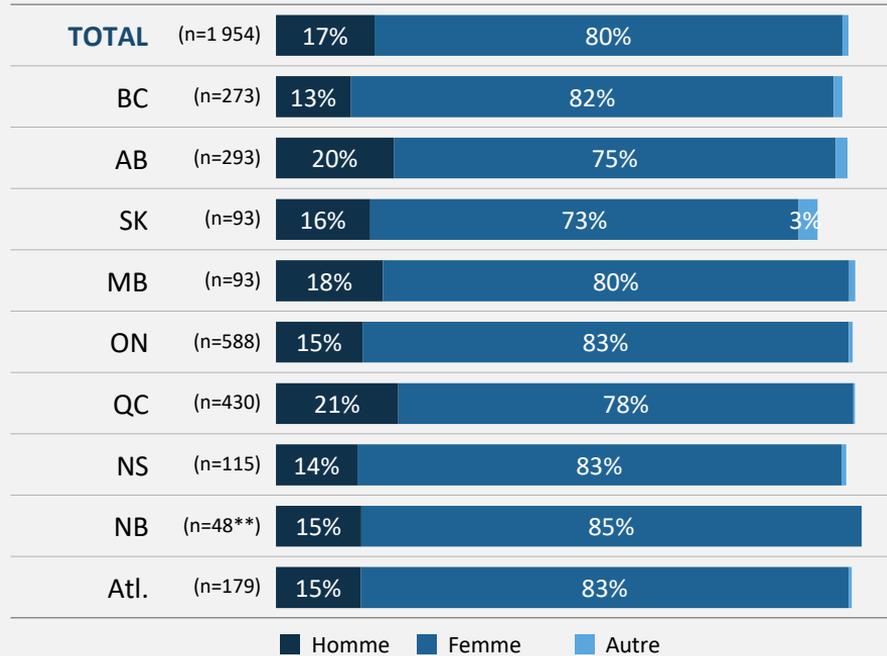
▲ Significativement supérieur aux régions de comparaison.  
▼ Significativement inférieur aux régions de comparaison. 81

A hand holding a magnifying glass over a row of white human figures. The magnifying glass is positioned over a group of figures in the center, making them appear larger and more detailed. The background is a solid blue color.

Profil démographique

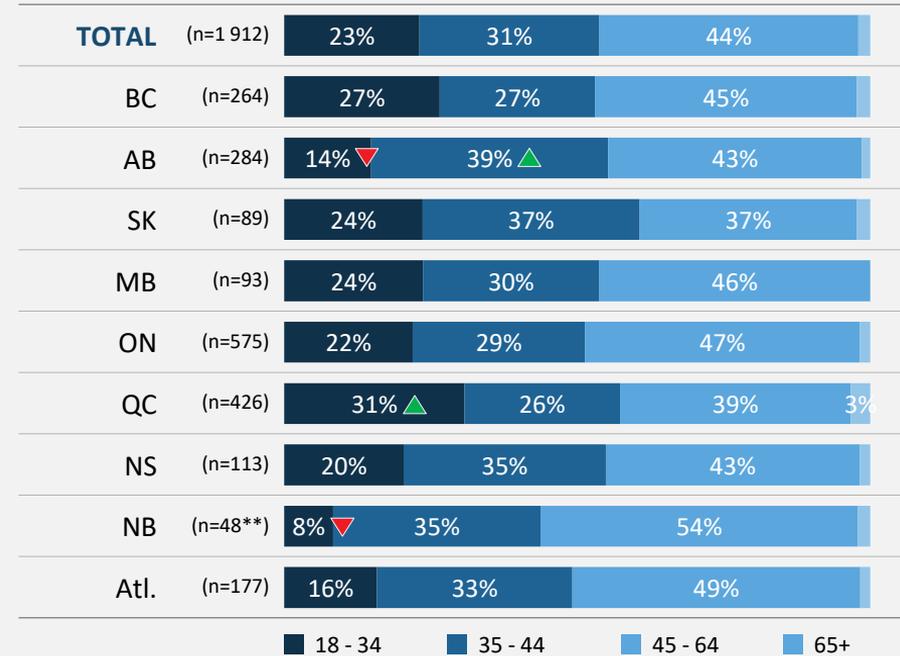


## IDENTITÉ DE GENRE



Excluant « je préfère ne pas répondre ».

## ÂGE



Excluant « je préfère ne pas répondre ».

\*\*Petite taille d'échantillon, à interpréter avec prudence.



## GROUPES VISÉS PAR L'ÉQUITÉ

% OUI – s'identifiant comme...	PROVINCE								
	BC (n variable)	AB (n variable)	SK (n variable)	MB (n variable)	ON (n variable)	QC (n variable)	NS (n variable)	NB (n variable**)	Atl. (n variable)
Personne racisée  14%	19%	16%	4% ▼	8%	16%	15%	5% ▼	0% ▼	3% ▼
Personne handicapée  8%	6%	11%	13%	9%	10%	2%	11%	9%	10%
D'appartenance autochtone  2%	3%	2%	5%	7%	2%	1%	4%	0%	3%

Excluant « je préfère ne pas répondre ».

\*\*Petite taille d'échantillon, à interpréter avec prudence.

▲ Significativement supérieur aux régions de comparaison  
▼ Significativement inférieur aux régions de comparaison.



## ETHNICITÉ

### PROVINCE

Base : Ensemble des professionnels des RH	TOTAL (n=1954)	BC (n=273)	AB (n=293)	SK (n=93)	MB (n=93)	ON (n=588)	QC (n=430)	NS (n=115)	NB (n=48**)	Atl. (n=179)
Sud-Asiatique	3%	5%	5%	0%	1%	5%	0%	0%	0%	0%
Noir	3%	2%	5%	3%	2%	3%	2%	2%	0%	1%
Est-Asiatique	2%	7%	2%	0%	2%	3%	1%	1%	0%	1%
Asiatique du Sud-Est	1%	1%	2%	1%	2%	1%	<1%	0%	0%	0%
Latino-Américain	1%	3%	<1%	0%	0%	1%	1%	0%	0%	0%
D'Asie occidentale / du Moyen-Orient	1%	<1%	0%	0%	0%	1%	1%	2%	0%	1%
Indo-Caribéen	1%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%
Autochtone non originaire d'Amérique du Nord	0%	<1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Autre	1%	1%	0%	0%	0%	1%	1%	0%	0%	0%

# Leger

ALLAN DAWE

Vice-président

[adawe@leger360.com](mailto:adawe@leger360.com)

604-424-1017

