

# CPHR/CRHA

CHARTERED PROFESSIONALS  
IN HUMAN RESOURCES  
CANADA

CONSEILLERS EN RESSOURCES  
HUMAINES AGRÉÉS  
CANADA

# Capital humain:

quatre priorités aux fins d'une performance  
économique durable au Canada

DOSSIERS D'INFORMATION PRÉPARÉS PAR

Conseillers en ressources humaines  
agrés Canada et l'Ordre des CRHA  
du Québec

**Mars 2020**

# Avant-propos

---

CPHR/CRHA Canada s'efforce d'influencer les politiques publiques et les pratiques en matière de gestion des ressources humaines au sein des organisations de toute envergure en prenant position publiquement sur les questions sociales associées au travail. L'organisme vise ainsi à devenir, pour le gouvernement, les employeurs et les intervenants, une voix faisant autorité en cette matière.

Les quatre dossiers d'information contenus dans le présent document poursuivent dans le même sens en offrant de l'information de première main, de haute qualité et factuelle, ainsi que des rapports opportuns et pertinents.

Nous avons été particulièrement ravis de travailler en collaboration avec l'Ordre des CRHA qui, dans le cadre de son mandat réglementé de protection du public, milite vigoureusement pour permettre à chacun d'évoluer dans un milieu de travail favorisant la collaboration et l'innovation et pour promouvoir l'essor des organisations à travers la transformation numérique et sociétale.

Nous croyons fermement que la santé des milieux de travail et l'efficacité des marchés de l'emploi au Canada sont essentielles non seulement à la réussite de notre économie, mais également à la qualité de vie de tous les Canadiens. En bref, en adoptant des mesures pour aborder les questions que nous soulevons ici, on pourrait améliorer le bien-être financier, physique et émotionnel des Canadiens.

Nous nous penchons plus particulièrement sur la santé psychologique et sur la sécurité en milieu de travail, ainsi que sur les questions se rapportant à la diversité et à l'inclusion. Nous abordons également des questions qui revêtent de l'importance pour tous les Canadiens et pour toutes les entreprises canadiennes en examinant les enjeux de la flexibilité du marché du travail et de la pénurie de main-d'œuvre.

Nous faisons appel aux gouvernements, en particulier au gouvernement fédéral, afin qu'ils fassent preuve de leadership à l'égard des questions soulevées dans ces dossiers.

Nous formulons notamment certaines recommandations générales qui, à notre avis, devraient être prioritaires. Ces recommandations sont les suivantes :

1. Veiller à ce que les organismes gouvernementaux disposent des ressources nécessaires pour analyser les développements naissants liés au marché du travail, en particulier en ce qui a trait à la précarité de l'emploi, au travail à la demande, ainsi qu'à la diversité et à l'inclusion.
2. Veiller à ce que les employeurs aient accès à des ressources qui leur permettront d'instaurer un milieu de travail exempt de harcèlement et de stigmatisation et où les risques psychosociaux sont restreints, et d'offrir de la formation concernant les politiques relatives à la diversité et à l'inclusion.
3. Veiller à ce que le système fiscal et de sécurité sociale soutienne les travailleurs plus âgés.
4. Veiller à ce que le système d'immigration tienne compte des besoins qui se profilent dans le marché du travail et fasse en sorte de réduire les retards associés au programme Travailleurs temporaires étrangers.
5. Mobiliser les gouvernements des provinces et territoires, ainsi que les employeurs (en particulier les PME), les organismes professionnels, les milieux universitaires et les organisations syndicales, afin d'aborder la nature changeante du milieu de travail en accordant une attention particulière à ses répercussions sur le marché de l'emploi et des risques qu'il comporte au chapitre de la sécurité d'emploi.

Une multitude de questions préoccupantes se posent pour les travailleurs et les employeurs, maintenant et dans un proche avenir. Nous ne prétendons pas avoir les réponses à toutes ces questions, mais nous espérons que les quatre thèmes abordés dans ces documents feront en sorte de susciter un dialogue. Nous savons que les responsables des politiques, les universitaires, les employeurs, les organisations syndicales et les professionnels de la gestion des ressources humaines doivent unir leurs efforts. Ils doivent travailler de concert afin de veiller à ce que les Canadiens soient en mesure de s'adapter à l'évolution d'un milieu de travail nécessitant de nouvelles compétences et confronté à des changements radicaux à l'échelle mondiale sur le plan des marchés et des technologies.

Nous envisageons avec intérêt la perspective d'engager, au cours des mois à venir, un dialogue au sujet de ces questions avec les gouvernements et les divers intervenants.

**Anthony Ariganello**, CRHA, FCPA, FCGA, IAS.A

Directeur général

CPHR Canada

**Manon Poirier**, CRHA

Directrice générale

Ordre des CRHA

## Remerciements

---

Nous tenons à remercier les membres du Comité consultatif en matière de politiques publiques de CRHA Canada de sa précieuse contribution tout au long de l'élaboration de ces documents. Nous remercions également Audrey Azoulay, Isabelle Lamy et Carole Presseault, qui ont assuré l'orientation du projet.

Membres du Comité consultatif en matière de politiques publiques de CRHA Canada : Mike Christie, Rita Ferrara, Glenda Francis, Stephanie Hollingshead, J. Geoffrey Howard, Layla Khalil, Patrick Larose et Cheryl Pelletier.

## À propos de CRHA Canada

---

CRHA Canada représente 27 000 membres au sein de la profession des ressources humaines dans neuf provinces et trois territoires au Canada. Fondé en 1994, CRHA Canada est le porte-parole national œuvrant pour la mise en valeur et la promotion de la profession des RH. Avec un titre dont la crédibilité est solidement établie et une collaboration sur les questions d'ordre national, nous cherchons à assurer le positionnement des enjeux nationaux de la profession des ressources humaines au Canada et à représenter la profession des RH du Canada sur le plan international. Pour en savoir plus, visitez [cphr.ca/fr](http://cphr.ca/fr).

## À propos de l'Ordre des CRHA

---

Regroupant plus de 11 000 professionnels agréés, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés est la référence en matière de pratiques en ressources humaines au sein des organisations. Il assure la protection du public et contribue à l'avancement des CRHA et CRIA. Par ses interventions publiques, il exerce un rôle majeur d'influence 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 [ordrecrha.org](http://ordrecrha.org).

# Introduction

---

Au cours des dernières décennies, l'organisation du travail a largement évolué selon la définition de droits et de normes qui ont été propices à la stabilité et la sécurité de l'emploi. Une conjoncture de changements de nature économique, démographique et technologique semble maintenant révéler de nouvelles priorités et pousse le travail vers de nouvelles formes.

La sensibilisation quant à la santé psychologique en milieu de travail, à l'égalité à l'emploi, l'intégration des diversités, ou encore face à une demande croissante pour une meilleure conciliation travail-vie personnelle se traduit par l'application de nouvelles pratiques et de nouveaux dispositifs au sein des organisations en faveur du bien-être des travailleurs. Cependant, cette évolution est plus restreinte dans les petites organisations aux moyens plus limités pour implanter des stratégies structurées, tandis que d'autres enjeux émergent, notamment ceux liés à l'hyperconnectivité, la progression de l'emploi atypique, la montée d'une précarisation de l'emploi ou de nouvelles pressions liées aux pénuries de main-d'œuvre qualifiée.

Parallèlement, les organisations sont soumises à une concurrence mondiale, à des finances plus restreintes, à la nécessité d'innover pour subsister, ou encore à celle d'investir pour mieux répondre à leurs responsabilités sociales et environnementales. Les organisations doivent trouver les moyens d'opérer tout en se transformant pour faire de ces nouvelles réalités un avantage à leur durabilité. Afin que le développement économique et social du Canada garde de l'élan, le virage en cours doit être soutenu par des gains de productivité et, selon l'Ordre et le CRHA Canada, cela passe indéniablement par la valorisation du capital humain.

Les recommandations, qui se limitent à plusieurs enjeux considérés prioritaires par les membres de l'Ordre et du CRHA Canada, sont adressées au gouvernement fédéral. Bien que près d'un million de travailleurs canadiens soient soumis aux lois fédérales du travail, la plupart des travailleurs sont soumis aux lois provinciales.

Nous croyons fermement que par le biais de ses interventions, ses politiques ou son exemplarité, le gouvernement fédéral peut contribuer à encourager un mouvement généralisé pour l'avancement des systèmes de gestion en ressources humaines.

## PRIORITÉ 1

# Santé et sécurité psychologique en milieu de travail

---

## INTRODUCTION

L'Organisation mondiale de la santé (OMS) concluait, dans le cadre d'une étude, que les conditions de travail défavorables pouvaient entraîner des problèmes de santé. Au surplus, elle mettait en perspective l'impact économique de la dépression et de l'anxiété. Estimé à 1 000 milliards de dollars (US \$), il se traduit par une perte directe de productivité à l'échelle de l'économie mondiale.

L'Ordre des conseillers et ressources humaines agréés et CRHA Canada sont animés par la vision de milieux de travail sains et sécuritaires. Alors que la relation entre le stress et la santé physique et psychologique est maintenant bien établie, la recherche met en évidence des faits inquiétants relativement à la santé psychologique en milieu de travail. Globalement, la récurrence des problèmes de santé mentale en milieu de travail semble croissante alors que, parallèlement, les employeurs restent beaucoup trop peu outillés pour endosser des enjeux de santé psychologique et favoriser le bien-être des travailleurs au sein même des organisations.

**“Le stress au travail implique non seulement des coûts humains, mais également économiques en réduisant l'efficacité des organisations.”**

Le stress au travail implique non seulement des coûts humains, mais également économiques en réduisant l'efficacité des organisations, surtout lorsque le contexte de travail implique un stress chronique. L'Ordre et CRHA Canada se proposent d'interpeller les pouvoirs publics sur un certain nombre d'enjeux liés à la santé psychologique, de manière à ce que le gouvernement du Canada puisse mettre en place des dispositifs qui permettront une participation croissante et concrète des employeurs dans le développement et la mise en place de pratiques propices à la santé psychologique des travailleurs.

Les avantages organisationnels d'une approche formelle en santé psychologique au travail sont documentés et concernent autant l'engagement que la créativité des travailleurs, le rendement financier, la capacité d'innovation des organisations ou encore la diminution des coûts et des risques liés aux conflits, à l'absentéisme ou au roulement du personnel.

Alors que la productivité est souvent traitée sous l'angle de l'investissement dans les entreprises, soit dans le développement de nouveaux produits ou encore dans l'intégration des nouvelles technologies, il importe de mettre en évidence la place particulière qu'occupe la santé psychologique dans la performance des organisations et des entreprises et de souligner l'opportunité, autant sociale qu'économique, d'une prise en compte plus déterminée de la santé et du bien-être psychologiques des travailleurs.

## LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE EN MILIEU DE TRAVAIL : GÉNÉRALITÉS ET IMPACT ÉCONOMIQUE

Selon les estimations de la Commission de la santé mentale au Canada (CSMC), les maladies et les problèmes associés à la santé mentale coûtent à l'économie canadienne plus de 50 milliards de dollars par an, soit près de 1 400 \$ par personne au Canada en 2016. Si les coûts se mesurent d'abord au niveau des dépenses publiques (système de santé, recettes fiscales), l'économie doit également absorber des pertes associées autant à l'absentéisme qu'au présentéisme. Une autre série de coûts, plus intangibles, notamment en ce qui a trait à la qualité de vie ou à l'impact sur les proches aidants, devraient être aussi considérés<sup>1</sup>.

Selon la CSMC, une personne sur cinq au Canada éprouvera un problème de santé mentale au cours d'une année donnée ce qui correspond à 7,1 millions de Canadiens. Parmi eux, une personne sur deux vivra ces difficultés avant d'atteindre 40 ans. Même si le spectre des problèmes de santé mentale est large, avec des conséquences qui varient, ce même rapport établit que, chaque semaine, 500 000 personnes au Canada se trouvent dans l'incapacité de travailler en raison de maladies et de problèmes associés à la santé psychologique<sup>2</sup>.

Selon la CSMC, les Canadiens aux prises avec un trouble ou une maladie mentale sont trois fois plus nombreux que ceux atteints de diabète de type 2 et presque cinq fois plus nombreux que ceux atteints d'une maladie cardiaque. En 2020, et à égalité avec l'hypertension artérielle, la dépression se classera au premier rang des raisons amenant les Canadiens à consulter un médecin tandis que, plus généralement, les troubles mentaux expliqueront un tiers des séjours à l'hôpital<sup>3</sup>.

L'Organisation mondiale de la Santé (OMS) définit la santé mentale comme un «*état de bien-être dans lequel chaque personne réalise son propre potentiel, peut composer avec les facteurs de stress normaux de la vie, peut travailler de façon productive et fructueuse, et peut contribuer à sa collectivité*»<sup>4</sup>. Parallèlement, il faut noter que, pour un individu, «*la capacité d'atteindre cet état de bien-être dépend de ses habiletés à composer avec des facteurs de demande externes (travail, finances, relations) et de développer un sentiment de bien-être interne, à l'aide d'aptitudes apprises et développées comme l'intelligence émotionnelle, le lieu de contrôle et la pensée positive*»<sup>5</sup>.

Le problème de santé mentale est complexe, et le gouvernement, les employeurs et les professionnels en ressources humaines doivent collectivement agir afin d'assurer des milieux de travail sains et sécuritaires au plan psychologique.

Pour l'Ordre et CRHA Canada, il est impératif de faire évoluer l'encadrement du marché du travail et les politiques publiques considérant la nécessité d'endiguer ce qui ressemble à une «*épidémie*», telle que formulée par la CSMC.

Si cette «*épidémie*» trouve dans certains cas sa source dans les milieux de travail, dans tous les cas, elle se vit au travail. L'impact de la santé mentale sur le marché du travail et sur la performance des entreprises est véritable. Il prend autant la forme de l'absentéisme que du présentéisme et mène systématiquement à une perte de productivité.

<sup>1</sup> [https://www.mentalhealthcommission.ca/sites/default/files/2017-03/case\\_for\\_investment\\_fr.pdf](https://www.mentalhealthcommission.ca/sites/default/files/2017-03/case_for_investment_fr.pdf)

<sup>2</sup> Comprendre la santé mentale, la maladie mentale et leur incidence en milieu de travail, Morneau Shepell, Commission de la Santé mentale du Canada.

<sup>3</sup> Document d'informations, Santé mentale en milieu de travail, juin 2016, Commission de la Santé mentale du Canada. [https://www.mentalhealthcommission.ca/sites/default/files/2017-01/Issue\\_Brief\\_workplace\\_mental\\_health\\_fr.pdf](https://www.mentalhealthcommission.ca/sites/default/files/2017-01/Issue_Brief_workplace_mental_health_fr.pdf)

<sup>4</sup> OMS (2014) Santé mentale : État de bien-être / Organisation mondiale de la Santé. Tiré de : [http://www.who.int/features/factfiles/mental\\_health/fr/](http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/fr/)

<sup>5</sup> Comprendre la santé mentale, la maladie mentale et leur incidence en milieu de travail, Morneau Shepell, Commission de la Santé mentale du Canada.

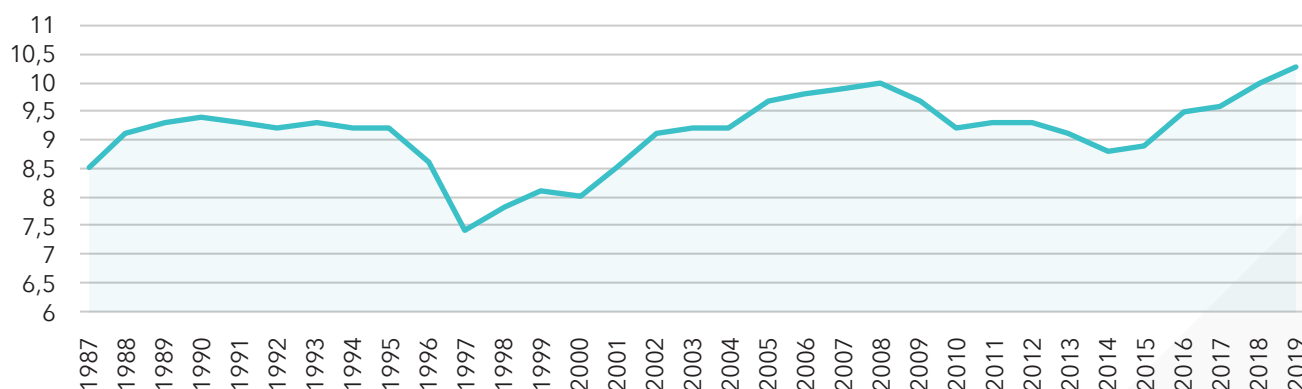
## L'ABSENTÉISME, TOUT COMME LE PRÉSENTÉISME COÛTE CHER

Dans les organisations, les enjeux de santé psychologique mènent en premier lieu à de l'absentéisme<sup>6</sup>. Les données disponibles révèlent une relative stagnation au cours des vingt dernières années, mais une recrudescence au Canada du nombre de jours d'absence par travailleur s'observe, et ce, depuis 2015.

Ainsi, au Canada, entre 1999 et 2019, le total des jours perdus par travailleur est passé de 8,1 à 10,3 jours, ce qui correspond à une hausse globale de 20 %, le chiffre de 2019 dépassant les sommets observés autour de l'année 2008. Le Québec est la province où s'observe le plus d'absentéisme avec près de 12,2 jours par année, alors que l'Ontario affiche le taux d'absentéisme le plus faible (9,2 jours)<sup>7</sup>.

## TOTAL DES JOURS PERDUS PAR TRAVAILLEUR DANS L'ANNÉE

Moyenne canadienne



Source : Statistique Canada, Tableau: 14-10-0190-01

En comparant le niveau d'absentéisme au Canada par rapport à la situation internationale, il est difficilement possible de mettre en relief des conclusions concrètes considérant les différences, notamment en ce qui a trait aux politiques sociales ou aux normes du travail<sup>8</sup>.

Toutefois, il importe, dans le contexte économique actuel, entre autres marqué par les pénuries importantes de main-d'œuvre que le gouvernement du Canada accorde une attention particulière à la question de l'absentéisme dans les entreprises, tout particulièrement lorsqu'il s'explique par des enjeux de santé psychologique.

Les arrêts de travail dus à des problèmes de santé psychologique sont de plus longue durée que les arrêts dus aux autres types d'accidents de travail et présentent également des coûts beaucoup plus élevés.

<sup>6</sup> L'absentéisme se définit par la répétition et la durée des absences sur une période donnée.

<sup>7</sup> Statistique Canada. Tableau 14-10-0190-01 Absence du travail chez les employés à temps plein selon la géographie, données annuelles

<sup>8</sup> Des différences doivent être également considérées selon le sexe, les femmes étant plus amenées à l'absenter que les hommes, tandis que les taux peuvent également varier selon les secteurs.

Les arrêts de travail dus à des problèmes de santé psychologique sont de plus longue durée que les arrêts dus aux autres types d'accidents de travail et présentent également des coûts beaucoup plus élevés. Rappelons que de manière générale, les arrêts de travail, qu'ils soient de courtes ou de longues durées, engendrent des instabilités dans l'organisation du travail et dans la performance des entreprises qui, avec la collectivité, doivent supporter des coûts directs<sup>9</sup> et indirects<sup>10</sup>.

De manière moins concrète, mais aux conséquences tout aussi réelles, les enjeux de santé psychologique au travail peuvent aussi se traduire par du présentéisme<sup>11</sup>. À titre indicatif, on estime ainsi qu'au Québec le présentéisme coûte, pour chaque employé, 9,9 jours par année de travail. Si le coût économique est difficile à évaluer, certaines recherches postulent que ce coût est plus élevé que celui de l'absentéisme<sup>12</sup>.

## **LA NORME NATIONALE DU CANADA POUR LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE ET LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL**

Le Canada fait preuve d'un leadership reconnu à l'échelle internationale en ce qui a trait à la santé psychologique en milieu de travail. La CSMC a établi la Norme nationale du Canada pour la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail (la Norme) – la première du genre au monde. La Norme est constituée d'un ensemble de lignes directrices, d'outils et de ressources volontaires destinés à guider les organisations dans la promotion de la santé mentale et la prévention des dommages psychologiques au travail. Lancée en janvier 2013, elle a été adoptée d'un océan à l'autre, à l'échelle internationale et dans des organisations de tous les secteurs et de toutes les tailles.

Conformément d'ailleurs à certains principes de la Norme canadienne, il y a lieu d'insister sur l'importance de sensibiliser les employeurs et les dirigeants sur la dimension organisationnelle de la santé psychologique : bien que certains aspects relèvent d'une responsabilité individuelle, la norme reconnaît une responsabilité collective à la santé psychologique et à l'importance de considérer l'impact des systèmes de gestion et des processus décisionnels sur la santé psychologique au travail. À cet égard, la promotion de l'application de la Norme comme cadre de référence doit être faite en parallèle d'un effort de sensibilisation contre la stigmatisation dont les conséquences réduisent les efforts de l'employeur pour renforcer la «santé du travail».

L'Ordre et CRHA Canada souhaiteraient mettre en évidence trois sources particulières de stress : le stress financier, le harcèlement et l'épuisement professionnel.

## **STRESS FINANCIER: PREMIÈRE SOURCE DE STRESS CHEZ LES TRAVAILLEURS CANADIENS**

La situation financière des travailleurs, lorsqu'elle se traduit par un stress financier, réduit leur performance au travail. Selon un sondage réalisé en 2018, l'Association canadienne de la paie (ACP) révèle ainsi que 46 % des employés canadiens reconnaissent le stress financier<sup>13</sup> à l'origine d'une perte de performance au travail. L'ACP observe aussi que les travailleurs canadiens améliorent de manière tendancielle leur situation financière, mais restent particulièrement vulnérables face à l'endettement et à un quelconque changement de leur situation financière.

Dans le même sens, au Québec, un sondage de l'Institut québécois de santé financière révélait qu'en 2017, l'argent et les finances personnelles sont la première source de stress dans la vie des répondants (31% d'entre eux), devant le travail (21 %), la santé (10 %) et la famille (9 %).

Selon un rapport du *Financial Planning Standards Council*, en 2018, les soucis d'argent représentaient la principale source de stress des Canadiens, avant le travail, la santé personnelle et les relations. Plus précisément, 48 % des

<sup>9</sup> Congés de maladie, heures supplémentaires, travailleurs remplaçants.

<sup>10</sup> Insatisfaction éventuelle de la clientèle et perturbation dans l'organisation du travail, pressions au niveau des équipes, délais de production, réduction de la qualité, pressions d'augmentation du stress en milieu de travail, réduction de la productivité.

<sup>11</sup> Le présentéisme se caractérise par le comportement du travailleur qui, malgré des problèmes de santé physique ou psychologique nécessitant qu'il s'absente, persiste à se présenter au travail ou encore par la réduction de la performance d'un employé, présent au travail, en raison d'un problème de santé.

<sup>12</sup> [https://ssq.ca/sites/default/files/archives/ac/Chroniques\\_sante/Presenteisme\\_-\\_document\\_de\\_referance-.pdf](https://ssq.ca/sites/default/files/archives/ac/Chroniques_sante/Presenteisme_-_document_de_referance-.pdf)

<sup>13</sup> Le stress financier relève du sentiment de ne pas avoir de contrôle sur sa situation financière et de ne pas pouvoir répondre à des besoins actuels ou permanents. Ce stress s'accompagne d'un sentiment de découragement, d'impuissance et de détresse.



**“...les distractions au travail causées par le stress financier pourraient coûter environ 1000 \$ par employés.”**

Canadiens déclarent souffrir d'insomnie en raison de soucis financiers et autant que 44 % disent qu'ils auraient de la difficulté à respecter leurs obligations financières s'ils recevaient leur paie en retard. De plus, il semble que le stress financier touche en particulier les travailleurs dont le revenu annuel est inférieur à 40 000 \$, les milléniaux et les femmes.

L'Agence de la consommation en matière financière du Canada a également estimé pour une entreprise de 200 employés, les distractions au travail causées par le stress financier pourraient coûter environ 1 000 \$ par employés, soit un estimé de près de 214 000 \$ pour l'employeur. L'Agence, qui a publié cette estimation en 2019, précisait également qu'autant que 46 % des employés reconnaissent le stress lié aux finances personnelles comme un facteur négatif sur leur rendement au travail avec une perte approximative de 3,5 heures de travail par semaine (soit une perte de 172 heures par semaine, ou 7 912 heures par année).

Ce type de stress occupe une place particulière dans le bien-être général des travailleurs qui peuvent de surcroît associer ce stress à des pressions sur leur performance au travail. Le gouvernement du Canada pourrait favoriser l'émergence de mesures visant une meilleure éducation financière afin de réduire le stress financier des travailleurs.

## **ENJEUX RELIÉS AUX NOTIONS DE HARCÈLEMENT ET DE CIVILITÉ**

Selon Statistique Canada<sup>14</sup>, 19 % des femmes, soit près d'une sur cinq, et 13 % des hommes, soit environ un sur huit, ont déclaré, en 2016, avoir été victimes de harcèlement au cours de la dernière année. Si les insultes verbales apparaissent en tête parmi les différentes formes de harcèlement (11 % des travailleurs), les comportements humiliants et les menaces personnelles ont concerné respectivement 5 % et 3 % des travailleurs canadiens. De plus, le rapport de Statistique Canada révélait que la probabilité de faire l'objet de harcèlement en milieu de travail croît avec le niveau de diplomation. Cette probabilité apparaît particulièrement élevée au Manitoba, en Saskatchewan, en Alberta et en Nouvelle-Écosse, alors que le Québec, avec Terre-Neuve-et-Labrador, affiche les taux de probabilité plus faibles.

19 % des femmes, soit près d'une sur cinq, et 13 % des hommes, soit environ un sur huit, ont déclaré, en 2016, avoir été victimes de harcèlement au cours de la dernière année

Toutefois, et bien qu'en 2004 le Québec ait modifié la *Loi sur les normes du travail* afin d'y inclure des dispositions visant à assurer à tout salarié un milieu de travail exempt de harcèlement, les statistiques disponibles au Québec sur la violence, le stress et le harcèlement en milieu de travail, publiées par Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail pour la période de 2014-2017, montrent une récurrence globalement à la hausse des cas de violences, de stress ou de harcèlement en milieu de travail<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> Harcèlement en milieu de travail au Canada, décembre 2018

<sup>15</sup> <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/Publications/300/Documents/DC300-331web.pdf>

Si la violence en milieu de travail est plus fréquente dans les milieux en contact avec le public, tels que la santé et les services sociaux et dans l'éducation, une prise en main trop partielle de l'enjeu peut mener à des phénomènes de normalisation. Pour contrer le harcèlement et les incivilités, les entreprises doivent y accorder des ressources en privilégiant la prévention et des mesures particulièrement proactives considérant le caractère insidieux de la violence en milieu de travail.

## ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL ET HYPER CONNECTIVITÉ

L'épuisement professionnel est un phénomène en croissance. Il peut être dû par l'organisation du travail, mais aussi par une quête de performance des travailleurs, voyant dans le travail les possibilités de valoriser leurs compétences et de s'accomplir personnellement.

Selon la Classification internationale des maladies (CIM), l'épuisement professionnel n'est pas une maladie, mais un phénomène lié au travail. Il est mentionné dans le chapitre sur les «Facteurs influant sur l'état de santé ou sur les motifs de recours aux services de santé». Le CIM-11<sup>16</sup> définit ainsi l'épuisement professionnel : «Le burn-out, ou épuisement professionnel, est un syndrome conceptualisé comme résultant d'un stress chronique au travail qui n'a pas été correctement géré», avec trois caractéristiques : un sentiment de manque d'énergie ou d'épuisement, un retrait vis-à-vis du travail ou des sentiments de négativisme ou de cynisme liés au travail et une perte d'efficacité professionnelle.

**“L'Ordre et CRHA Canada reconnaissent dans l'hyperconnectivité des conséquences physiques, psychologiques et sociales.”**

L'épuisement professionnel ne provient pas nécessairement du nombre d'heures travaillées. Il peut aussi provenir d'un sentiment de perte de contrôle et de stress au travail. D'ailleurs, les heures supplémentaires stagnent en moyenne à 1,7 heure depuis 20 ans au Canada. Sur cette même période, on remarque néanmoins que les Canadiens ont été 41 % de plus à effectuer des heures supplémentaires, alors que le nombre d'emplois à temps plein au Canada a augmenté de 29 % seulement<sup>17</sup>.

De plus, une pression sur la charge de travail peut être décelée sous l'angle de l'hyperconnectivité. L'Ordre et CRHA Canada reconnaissent dans l'hyperconnectivité des conséquences physiques, psychologiques et sociales. Selon un sondage mené par l'Ordre, 50 % des travailleurs disent ressentir une pression pour rester connectés. Néanmoins, les employeurs comme les employés perçoivent les technologies de communication comme une source de flexibilité et d'agilité, des sources devenues essentielles dans le nouveau contexte concurrentiel. D'ailleurs, selon un sondage réalisé, en 2015, par l'Institut Angus Reid, les travailleurs considèrent comme positive la technologie pour gérer à la fois les obligations professionnelles, tout en assumant les responsabilités personnelles : 49 % des répondants estimaient ainsi que la technologie leur offrait une plus grande souplesse pour gérer leur horaire de travail. Or, l'adoption massive des technologies mobiles est cependant associée à des heures de travail plus longues : 40 % des personnes sondées par l'Institut Angus Reid ont aussi indiqué que la technologie avait fait augmenter leur temps consacré au travail<sup>18</sup>.

<sup>16</sup> La nouvelle classification, appelée CIP-11 et déjà publiée l'an dernier, a été officiellement adoptée au cours de cette 72e Assemblée mondiale et entrera en vigueur le 1er janvier 2022.

<sup>17</sup> Statistique Canada. Tableau 14-10-0076-01 Employés travaillant à temps supplémentaire (hebdomadaire) selon l'industrie, données annuelles

<sup>18</sup> Selon le Sondage de l'Institut Angus Reid, 41 % des répondants au sondage et qui travaillent en utilisant les technologies de communications (courriel, Internet et téléphone cellulaire) vérifiaient régulièrement ou quotidiennement leurs courriels de travail en dehors des heures normales de travail, 31 % répondaient aux courriels de travail régulièrement ou quotidiennement en dehors des heures normales de travail, 28 % répondaient à des appels téléphoniques ou à des textos en dehors des heures normales de travail, et 31 % effectuaient du travail en dehors des heures normales de travail, que ce soit de manière régulière ou sur une base quotidienne.

## RECOMMANDATIONS

Quelles mesures sont à privilégier dans les organisations pour améliorer globalement la santé mentale au travail, construire des lieux de travail toujours plus sains et sécuritaires et éviter les pertes économiques pour les entreprises? L'Ordre et CRHA Canada préconisent l'initiation de mesures visant la sensibilisation des employeurs et qui les encouragera à la mise en place d'actions internes simples. De manière générale, le gouvernement du Canada devrait favoriser l'émergence de solutions qui permettront aux employeurs d'identifier les risques psychosociaux susceptibles d'affecter la santé physique et psychologique du travailleur. Cette sensibilisation est essentielle pour réduire les coûts liés aux problèmes de santé dans les organisations, mais aussi pour encourager les employeurs à développer des stratégies organisationnelles qui favorisent le mieux-être et par voie de conséquence, propices à la croissance de la productivité.

1. Augmenter les moyens afin de permettre une application élargie et la mise en œuvre de la Norme nationale du Canada sur la santé psychologique et la sécurité au travail au sein des organisations canadiennes de toute taille.
2. Renforcer les mesures d'aides des PME pour contrer les enjeux de santé psychologique au travail en soutenant l'élaboration d'un plan de gestion en ressources humaines, notamment au travers de services tels que ceux offerts par la BDC. L'Ordre et CRHA Canada peuvent aussi collaborer à la réalisation d'une trousse à outils apte à sensibiliser les employeurs autant aux risques du harcèlement en milieu de travail, que ceux liés à la stigmatisation, à l'absentéisme, au présentéisme ou encore à l'épuisement professionnel.
3. CRHA Canada et l'Ordre félicitent le gouvernement d'avoir instauré une loi contre le harcèlement dans les lieux de travail sous réglementation fédérale. Nous recommandons au gouvernement fédéral de lancer une campagne nationale de sensibilisation à l'intention des employeurs de toutes tailles et des travailleurs.
4. Nous conseillons d'améliorer la littératie financière dans le milieu de travail, et ce, dans une perspective de réduire le stress financier. Les outils offerts par l'Agence de la consommation en matière financière du Canada sont utiles. Nous suggérons que le gouvernement envisage des partenariats avec les associations représentatives des PME et du secteur financier dans la mise en œuvre de programmes pertinents.
5. Nous appuyons entièrement la recommandation du *Comité d'expert sur les normes du travail fédérales modernes* selon laquelle il n'y a pas de droit statutaire de se déconnecter pour le moment et que les organisations publient des déclarations de principe sur la question de la déconnexion dans le but de fixer des limites entre le travail et le non-travail.

## PRIORITÉ 2

# Diversité et inclusion

### INTRODUCTION

L'enjeu de la diversité et de l'inclusion (DI) dans les milieux de travail invite à redoubler d'effort pour faire valoir l'intérêt d'une approche beaucoup plus structurante dans la gestion de la DI au sein des organisations.

En dépit de la Loi canadienne sur les droits de la personne et des actions gouvernementales proactives en matière de diversité et d'inclusion, les objectifs sur le marché du travail ne sont pas atteints<sup>19</sup>. Globalement, les entreprises y accordent relativement peu de ressources, alors que le contexte économique—notamment sous les effets d'une mondialisation qui s'accélère et de pénuries de main-d'œuvre qui contraignent de manière concrète le fonctionnement des organisations—impose de tirer profit de tous les avantages qu'offrent la diversité et l'inclusion.

Bien que la question de la DI devrait être largement regardée du côté des opportunités, la difficulté d'en saisir tous les attributs prive souvent les organisations des bienfaits qu'elles pourraient en retirer.

Une étude de Bersin<sup>20</sup> faisait ressortir la variabilité des définitions en ce qui a trait aux notions de diversité et d'inclusion, ce qui n'est pas sans poser de problèmes pour reconnaître les meilleures pratiques. Selon cette étude, la *diversité* se définit comme «la variété des gens et des idées dans une entreprise», alors que *l'inclusion* se caractériserait par «la création d'un milieu où les gens éprouvent un sentiment d'appartenance et se sentent respectés, valorisés et interreliés, et où chacun exprime son être «authentique» (ses idées, ses antécédents et sa perception des choses) dans son travail avec ses collègues et auprès des clients).<sup>21</sup>

Derrière ces définitions, se trouve une complexité qui montre la nécessité d'une vision globale afin que la DI s'intègre adéquatement dans les milieux de travail.

L'Ordre et CRHA Canada souhaitent donc sensibiliser le gouvernement du Canada sur cette question et proposer une série de recommandations favorables à une application plus généralisée des meilleures pratiques.

### BEAUCOUP DE DISCRIMINATIONS SUBSISTENT AU CANADA SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

La lenteur et l'insuffisance des progrès en matière de gestion de la diversité et de l'inclusion et, plus spécifiquement quant à l'équité à l'emploi, se constate au niveau des statistiques nationales. Les données révèlent, par catégorie de clientèle, des écarts relativement importants et dont les conséquences doivent être reconnues au niveau social, mais aussi, à plus long terme, sur la robustesse et les équilibres du marché du travail.

<sup>19</sup> Tania Saba, «Gestion de la diversité, de l'équité et de l'inclusion», (25 juin 2019), Revue RH, vol. 23 En ligne [<https://ordrechha.org/ressources/revue-rh/volume-22-no-3/gestion-diversite-equite-inclusion-gedi>]

<sup>20</sup> La diversité et l'inclusion au Canada, La situation actuelle, Bersin by Deloitte, (Août 2014), En ligne [<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/human-capital/ca-fr-human-capital-la-diversite-et-linclusion-au-canada.pdf>]

<sup>21</sup> La diversité et l'inclusion au Canada, La situation actuelle, Bersin by Deloitte, (Août 2014), En ligne [<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/human-capital/ca-fr-human-capital-la-diversite-et-linclusion-au-canada.pdf>]

**“La conjoncture de la pénurie de main-d’œuvre représente une opportunité de donner de l’élan au principe d’égalité face à l’emploi et de s’ouvrir à la diversité et l’inclusion.”**

Bien que les pressions sur le manque de main-d’œuvre ont probablement contribué à certains progrès, il convient cependant de rester attentif. Alors que les solutions de la pénurie de main-d’œuvre restent souvent débattues quant aux perspectives qu’offre l’immigration, il semble que l’opportunité économique et sociale d’une meilleure inclusion des individus les plus discriminés s’en trouve mal saisie<sup>22</sup>. La conjoncture de la pénurie de main-d’œuvre représente une opportunité de donner de l’élan au principe d’égalité face à l’emploi et de s’ouvrir à la diversité et l’inclusion.

**Femmes** – L’égalité face à l’emploi a progressé de manière concrète. Cependant, malgré ces avancées, des écarts restent substantiels entre les hommes et les femmes. En 2018, selon Statistique Canada, le taux horaire des femmes (25 à 54 ans) en emploi était en moyenne inférieur de 13,3 % du taux horaire appliqué au salaire des hommes, soit une différence de 4,13 \$ par heure. En d’autres termes, les femmes gagnent 0,87 \$ pour chaque dollar gagné par les hommes. En 20 ans, l’écart salarial entre les hommes et les femmes a été réduit de 5,5 % (1,04 \$) depuis 1998, alors qu’il était de 18,8 % (ou 5,17 \$). La réduction de l’écart salarial entre les hommes et les femmes entre 1998 et 2018 s’explique en grande partie par des changements dans la répartition des hommes et des femmes entre les professions, l’augmentation du niveau d’instruction des femmes et la baisse chez les hommes dans les emplois syndiqués. Le secteur d’activité ou la proportion plus élevée d’emplois à temps partiel parmi les femmes font partie des facteurs expliquant la persistance de l’écart salarial. Cependant, Statistique Canada reconnaît qu’une grande partie de cet écart reste inexpliquée et qu’il y a peu de facteurs associés à l’expérience professionnelle ou à un biais lié au sexe<sup>23</sup>.

Certaines données mettent également en perspective certains écarts liés aux postes de direction : en 2016, moins de 20 % de tous les postes de direction étaient occupés par des femmes. De plus, bien que l’on observe une amélioration de la présence des femmes sur les conseils d’administration d’entreprises canadiennes, cette présence se limitait, en 2018, à 25 % de l’ensemble des administrateurs des sociétés FP500 (Financial Post 500)<sup>24</sup>.

**Autochtones** – Du côté des autochtones, les taux de chômage restent clairement supérieurs à la population non autochtone (10,1 % versus 5,5 % en 2019, respectivement)<sup>25</sup>. Si les taux d’activité au Canada convergent (64,1 % versus 65,4 % en 2019, respectivement), c’est notamment dû au fait que la population autochtone est en forte croissance. L’accroissement important de la population autochtone, en général et en milieu urbain, suggère d’accorder une attention particulière à la qualité des initiatives quant à leur intégration au marché du travail, afin d’aller chercher la pleine contribution des populations autochtones à l’économie canadienne.

On notera que les discriminations à l’égard des autochtones restent importantes malgré l’existence de la *Politique relative à l’embauche préférentielle des Autochtones* (PEPA). D’ailleurs, une enquête menée par le groupe-conseil Quorus en 2017 pour le compte du ministère de la Sécurité publique montrent que 40 % des autochtones à l’emploi du gouvernement fédéral songeaient à quitter leur poste dans les deux à trois années suivantes (comparativement à 26 % pour l’ensemble de la fonction publique fédérale) du fait d’expériences négatives dans leur environnement de travail liées à de la discrimination, du harcèlement, de l’intimidation et un manque de respect<sup>26</sup>.

<sup>22</sup> De certains considèrent que l’économie du savoir et les mutations économiques en cours pourraient accentuer la marginalisation de nombreux individus et qu’il devient urgent de penser l’équité en emploi en prévoyant les dispositifs solides d’un encadrement qui exclut les possibilités d’une catégorie de « laissés-pour-compte ». Pénurie de main-d’œuvre ? Le Devoir, 22 septembre 2018, <https://www.ledevoir.com/economie/537141/penurie-de-main-d-oeuvre> - Voir à ce propos Coalition des organismes communautaires pour le développement de la main-d’œuvre (COCDMO)

<sup>23</sup> Statistique Canada, Les femmes dans les entreprises canadiennes : Qui retrouvons-nous au sommet? <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-627-m/11-627-m2019028-fra.htm>

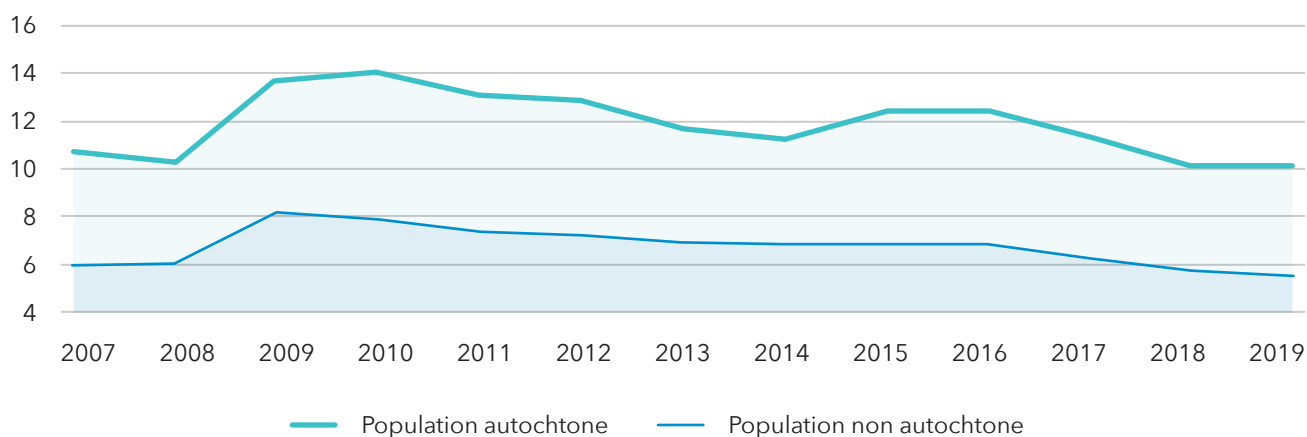
<sup>24</sup> Canadian Board Diversity Council (CBDC) Annual report card 2018

<sup>25</sup> Statistique Canada, Tableau 14-10-0364-01, Caractéristiques de la population active selon la province, la région et le groupe autochtone

<sup>26</sup> La Presse, Fonctionnaires autochtones: insatisfaction, discrimination et harcèlement, 10 octobre 2017, <https://www.lapresse.ca/actualites/politique/politique-canadienne/2017/10/09/01-5139443-fonctionnaires-autochtones-insatisfaction-discrimination-et-harcelement.php>

## TAUX DE CHÔMAGE, POPULATION AUTOCHTONE, NON AUTOCHTONE

Moyenne canadienne en %

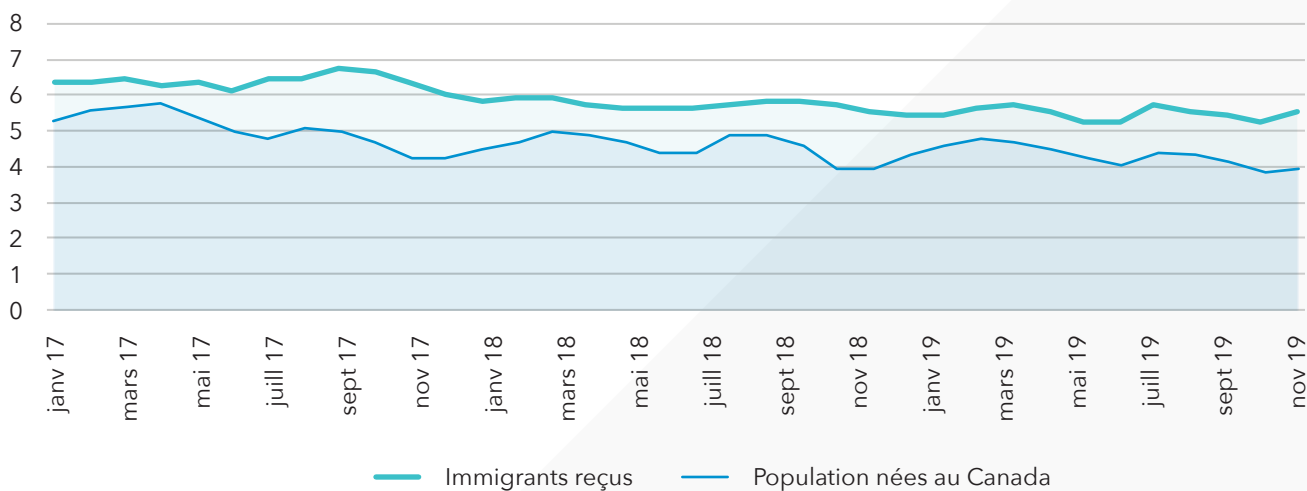


Source : Statistique Canada, Tableau : 14-10-0364-01 Caractéristiques de la population active selon la province, la région et le groupe autochtone

**Minorités visibles** – Les données sur le taux de chômage des immigrants montrent des écarts décroissants à l'échelle du pays comparativement aux Canadiens natifs. Les écarts moyens sont en effet passés de 3,4 points de pourcentage en 2010 à 1,1 point de pourcentage en 2019. Cependant, et considérant l'importance de l'immigration dans la croissance démographique, ces écarts continuent de pénaliser le marché du travail et l'économie du Canada.

## TAUX DE CHÔMAGE, POPULATION IMMIGRANTE, NÉE AU CANADA

Moyenne canadienne en %



Source : Statistique Canada, Tableau : 14-10-0082-01 Caractéristiques de la population active selon le statut d'immigrant, moyenne mobile sur trois mois, non désaisonnalisés

**Les personnes en situation de handicap** – En ce qui concerne les personnes en situation de handicap, il appert qu'elles souffrent toujours de fortes discriminations face à l'emploi. En 2017, une étude de l'Université Laval a montré que le taux de convocation des candidats à l'emploi était globalement deux fois plus faible chez les personnes en fauteuil roulant (14 %), comparativement aux personnes sans handicap (31 %). Cela ne reflète pas toutes les discriminations des divers handicaps, mais laisse entrevoir la nécessité de réduire les préjugés que subissent les personnes en situation de handicap<sup>27</sup>. À l'image de l'Ontario qui applique une obligation réglementaire pour l'accès à

**“...le taux de convocation des candidats à l'emploi était globalement deux fois plus faible chez les personnes en fauteuil roulant (14 %), comparativement aux personnes sans handicap (31 %).”**

l'emploi des personnes en situation de handicap en vertu de la *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* et qui oblige les entreprises de l'Ontario de 50 employés et plus à divulguer leurs pratiques en matière d'accessibilité à l'emploi pour cette clientèle, une approche pancanadienne à cet égard pourrait être abordée.

La performance relativement faible des organismes publics en matière de DI, alors qu'ils sont assujettis à des règles précises, est le symptôme des difficultés à appliquer les meilleures pratiques et envoi des signes

défavorables dans la perspective d'une application généralisée par l'ensemble des employeurs. En particulier au Québec, malgré une législation instaurée il y a déjà 30 ans, l'application des *Programmes d'accès à l'égalité à l'emploi* (PAÉE) semble également décevante. Les bilans relatifs à ces programmes laissent entrevoir une application encore très limitée. Charest et Chicha (2008) mentionnaient que les rares études sur l'application des Programmes d'accès à l'égalité à l'emploi au Québec permettaient de conclure qu'un petit nombre d'organisations progresseraient rapidement dans l'atteinte de leurs objectifs, mais que la vaste majorité stagnait ou progressait très lentement<sup>28</sup>. D'ailleurs, selon certaines estimations, le gouvernement du Québec est encore loin d'atteindre ces objectifs : en 2018, il manquait plus de 25 000 employés issus des minorités visibles dans les organismes publics du Québec<sup>29</sup>.

## LES ORGANISATIONS PUBLIQUES ET PRIVÉES ET LA GESTION DE LA DIVERSITÉ ET DE L'INCLUSION

Selon toute vraisemblance, en 2014, seulement 11 % des entreprises canadiennes appliquaient une gestion de la diversité dans une culture d'entreprises explicitement inclusive, tandis que 4 % et 24 % des entreprises sondées se classaient respectivement dans une culture singulière (gestion favorable à la culture majoritaire) ou une culture de la diversité limitée à un objectif de conformité<sup>30</sup>.

Les causes généralement reconnues pour expliquer l'absence ou la lenteur d'une gestion encadrée de la DI dans les entreprises s'articulent autour de préjugés et de stéréotypes encore tenaces, d'une offre de formation très restreinte en matière de gestion de la DI, ou encore d'un engagement encore trop souvent négligé de la part des dirigeants<sup>31</sup>.

Il semble également qu'une conception encore très diffuse des notions d'égalité et d'équité face à l'emploi participe aux difficultés des employeurs pour une gestion efficace de la DI. Alors que l'égalité est dépendante du niveau de compétences des individus, la notion d'équité relève davantage des cultures organisationnelles. La première implique une considération des besoins de formation pour que l'égalité ne soit pas traitée en défaveur de la performance, alors que la seconde implique une volonté explicite d'encourager des ajustements dans les modèles d'affaires et au sein des structures organisationnelles pour le bien-être et l'harmonie des milieux de travail.

<sup>27</sup> Radio-Canada, Le fauteuil roulant qui fait fuir les employeurs, 18 juin 2017, <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1039522/discrimination-travail-handicap-fauteuil-roulant-etude>

<sup>28</sup> L'intégration des immigrés sur le marché travail du à Montréal, Marie-Thérèse Chicha Éric Charest, IRPP, 2008, <http://irpp.org/wp-content/uploads/assets/research/diversity-immigration-and-integration/lintegration-des-immigres-sur-le-marche-du-travail-a-montreal/vol14no18.pdf>

<sup>29</sup> Les employés du secteur public québécois sont trop blancs, Radio-Canada, 31 janvier 2008, <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1081205/minorites-visibles-quebec-employes-fonction-publique-organismes-diversite>

<sup>30</sup> La diversité et l'inclusion au Canada, La situation actuelle, Bersin by Deloitte, Août 2014, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/human-capital/ca-fr-human-capital-la-diversite-et-linclusion-au-canada.pdf>

<sup>31</sup> Accès à l'égalité et gestion de la diversité : une jonction indispensable, M.-T. Chicha et É. Charest, 2009.

Certains biais conscients et inconscients dans le cadre du recrutement ou de l'embauche pourraient également faire obstruction à la diversité et l'inclusion au sein des entreprises canadiennes. De manière à éliminer les discriminations systémiques, les organisations doivent ajuster leur processus. Des solutions globales ou suffisamment intégrées aux modèles de gestion doivent être mises en place pour une réduction durable de ces biais et des discriminations systémiques.

Un tel écueil à la gestion de la DI pourrait également s'expliquer par l'absence de professionnels en ressources humaines spécialisés en DI au sein des entreprises canadiennes.

En effet, il semble que plus de 40 % des entreprises ne disposeraient d'aucun personnel spécialisé en diversité et inclusion et que 19 % auraient moins d'une personne-ressource sur cette fonction. En ce qui a trait aux entreprises de moins de 5000 employés, ces taux s'élèveraient à 60 % et 13 %. Au surplus, près des trois quarts des entreprises de moins de 5000 employés ne disposeraient pas de ressources à temps plein pour la gestion de la DI.<sup>32</sup>

Si dans les entreprises la DI tarde à s'incarner, il appert, selon un récent rapport<sup>33</sup> que malgré les leviers dont disposent les organismes publics en faveur de la DI que des difficultés chroniques et systémiques entravent la DI<sup>34</sup>. Les lacunes observées concernent une représentation très peu diversifiée des cadres supérieurs, les mêmes qui façonnent et influencent la culture des organisations publiques. De plus, les données de ce rapport montrent que les employés autochtones seraient deux fois plus victimes de harcèlement et de discrimination que les autres employés, le racisme étant cité comme le motif de discrimination le plus fréquent. Les taux d'embauche de personnes en situation de handicap restaient également relativement faibles.<sup>35</sup> Ce rapport nous apprend également que près du quart des fonctionnaires seraient convaincus que les processus de sélection ne sont pas justes avec l'impression que des personnes appartenant à des groupes désignés aux fins de l'équité stagnent dans les bassins de candidats partiellement qualifiés.

L'Ordre et CRHA Canada accueillent avec satisfaction les recommandations du rapport qui appelle à un renforcement de la surveillance, de l'éducation et de la formation en DI, et suggère l'adoption d'une approche intégrée avec des changements dans la façon de travailler pour un environnement dans lequel l'ensemble des employés se sentent inclus et respectés et dans lequel leurs idées sont bien accueillies et appréciées. Pour ce faire, il importe que l'application de la diversité et de l'inclusion soit ancrée dans les modèles de gestion afin que les entreprises, comme les organisations publiques puissent en faire un levier à la valorisation des différences.

<sup>32</sup> La diversité et l'inclusion au Canada, La situation actuelle, Bersin by Deloitte, (Août 2014), En ligne [<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/human-capital/ca-fr-human-capital-la-diversite-et-linclusion-au-canada.pdf>]

<sup>33</sup> Créer une fonction publique diversifiée et inclusive : Rapport final du Groupe de travail conjoint syndical-patronal sur la diversité et l'inclusion, 2017, Secrétariat du Conseil du trésor du Canada, Gouvernement du Canada, <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/organisation/rapports/creer-fonction-publique-diversifiee-inclusive-rapport-final-groupe-travail-conjoint-syndical-patronal-diversite-inclusion.html>

<sup>34</sup> Créer une fonction publique diversifiée et inclusive : Rapport final du Groupe de travail conjoint syndical-patronal sur la diversité et l'inclusion, 2017, Secrétariat du Conseil du trésor du Canada, Gouvernement du Canada, <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/organisation/rapports/creer-fonction-publique-diversifiee-inclusive-rapport-final-groupe-travail-conjoint-syndical-patronal-diversite-inclusion.html>

<sup>35</sup> Voir à ce propos le Rapport final du Groupe de travail conjoint syndical-patronal sur la diversité et l'inclusion, 2017, Secrétariat du Conseil du trésor du Canada, Gouvernement du Canada, <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/organisation/rapports/creer-fonction-publique-diversifiee-inclusive-rapport-final-groupe-travail-conjoint-syndical-patronal-diversite-inclusion.html>



## LES IMPACTS DE LA DI SUR LA PRODUCTIVITÉ

Une vision résolument globale et systémique de la DI dépendra la capacité des organisations privées et publiques à en faire une source de performance.

Alors qu'il est démontré qu'il existe des corrélations positives entre le niveau de diversité et la performance des organisations (mesuré à l'échelle des leaders et des dirigeants des organisations), il demeure impératif de travailler sur l'internalisation de la DI dans les milieux de travail.

**“Globalement, il est permis de constater que les entreprises classées dans le quartile supérieur en termes de diversité de genre affichaient une performance financière supérieure de 15 %.”**

Globalement, il est permis de constater que les entreprises classées dans le quartile supérieur en termes de diversité de genre affichaient une performance financière supérieure de 15 %, comparativement aux entreprises du 1<sup>er</sup> quartile. En termes de diversité ethnique, l'avantage financier grimperait jusqu'à 35 %<sup>36</sup>. Selon les plus récentes données, les écarts financiers seraient similaires (21 % et 33 %, respectivement) en 2018<sup>37</sup>.

Les avantages que représente la DI en termes d'innovation, d'internationalisation ou encore de « marque employeur »

ont largement été documentés. Toutefois, ils semblent encore trop peu abordés sous l'angle de la responsabilité sociale d'une inclusion des personnes les plus discriminées. C'est pourtant aussi sous cet angle qu'il faut encourager la DI; c'est aussi l'une des raisons pour lesquelles l'évolution des discriminations doit être mieux mesurée pour en promouvoir la réduction.

D'ailleurs, la création récente du *Centre des statistiques sur le genre, la diversité et l'inclusion* doit être saluée. En y accordant un financement sur cinq ans dans le cadre du budget 2018, le gouvernement du Canada a reconnu la nécessité d'en mesurer les grandes tendances, ce qui est essentiel au rajustement des politiques et la sensibilisation des employeurs. Le développement de nouveaux programmes de statistiques sur les enjeux de la diversité et de l'inclusion est propice à une amélioration accélérée de l'équité, tout particulièrement sur le marché du travail.

## RECOMMANDATIONS

Il est de plus en plus admis que le recours à une main-d'œuvre homogène, par exemple à prédominance masculine, limite la disponibilité des talents nécessaires pour la performance des organisations. Les études sur les avantages économiques de la DI sont nombreuses et unanimes. Les bienfaits de la diversité dans les milieux de travail, représentative de la composition de la société, ne sont donc plus à prouver, et selon le CRHA, l'étape de la sensibilisation devrait être dépassée. L'Ordre et CRHA Canada estiment nécessaire de renforcer la surveillance, l'éducation et de la formation en DI et l'adoption d'une approche intégrée. Pour ce faire, il est recommandé de :

1. Dans la perspective de l'adoption prochaine par le gouvernement du Canada de la Loi sur l'équité salariale, accélérer la sensibilisation des employeurs sur leurs obligations et fournir les outils qui faciliteront la mise en place des dispositifs et des meilleures pratiques.
2. Organiser une consultation sur les contraintes à l'atteinte de cibles plus ambitieuses en matière de DI dans les organisations publiques et privées.

<sup>36</sup> Why diversity matters, McKinsey, Janvier 2015, <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/why%20diversity%20matters/diversity%20matters.ashx>

<sup>37</sup> Delivering through Diversity, McKinsey, Janvier 2018, [https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Delivering%20through%20diversity/Delivering-through-diversity\\_full-report.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Delivering%20through%20diversity/Delivering-through-diversity_full-report.ashx)

3. Renforcer les ressources existantes afin d'augmenter l'accès des entreprises, en particulier les PME, à des formations en gestion de la diversité et de l'inclusion. L'Ordre et CRHA Canada pourraient accompagner le gouvernement du Canada à identifier des solutions porteuses.
4. Renforcer les initiatives d'insertion socioprofessionnelles dédiées aux personnes éloignées du marché du travail en augmentant les ressources financières pour leur formation professionnelle et pour leur accompagnement sur le marché du travail. En particulier :
  - o Pour les autochtones, accélérer le déploiement du *Programme de formation pour les compétences et l'emploi* destiné aux autochtones et privilégier notamment des secteurs dans lesquels ils peuvent être sous-représentés, tels que ceux de la technologie.
  - o Pour les personnes en situation de handicap, envisager une approche pancanadienne et s'inspirer de la *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées* en vigueur en Ontario.

### PRIORITÉ 3

## Flexibilité du marché du travail

### INTRODUCTION

L'organisation du travail a toujours été influencée les transformations de l'économie et des technologies. L'époque actuelle diffère cependant par le fait que ces transformations sont plutôt radicales. Depuis le début des années 2000, l'accélération de la mondialisation, conjuguée à l'émergence des technologies numériques, a mené à une évolution particulièrement rapide de l'économie, à une réorganisation des chaînes de valeurs et à l'évolution des modèles d'affaires. Alors que les économies n'ont jamais été aussi interreliées et interdépendantes, les risques sont de plus en plus exogènes et rendent de plus en plus difficile l'encadrement traditionnel du travail.

À cette évolution économique et technologique se juxtaposent des changements démographiques et de mentalités, notamment sous l'effet des inspirations des nouvelles générations et d'une sensibilité sociale accrue sur la qualité des conditions de travail, et qui peuvent conduire les employeurs à rajuster leur modèle de gestion de leurs ressources humaines en accentuant les efforts vers plus de souplesse et une plus grande conciliation entre le travail et la vie personnelle.

Il importe, à ce titre, de rappeler que l'encadrement législatif du travail tel qu'on le connaît aujourd'hui a été pensé dans un contexte économique et social qui a privilégié le modèle du salariat de masse. Avec les nouvelles réalités du monde du travail, les lois, les normes et la fiscalité commencent afficher un certain décalage. Devant l'automatisation accrue, l'hyperconnectivité, l'émergence d'une économie « de la tâche », la disparition de métiers et l'apparition de nouveaux métiers, ou encore la montée du travail atypique, la nature même des emplois se redéfinit. Dans un tel contexte, il devient impératif que les politiques publiques répondent à ces changements.

L'encadrement législatif du travail tel qu'on le connaît aujourd'hui a été pensé dans un contexte économique et social qui a privilégié le modèle du salariat de masse.

Pour l'Ordre et CRHA Canada, le défi consiste, d'une part, à s'assurer que l'agilité recherchée au travers de la nouvelle flexibilité du travail ne glisse pas vers la précarisation de l'emploi, et des conséquences non anticipées comme la pression sur l'assurance-emploi. D'autre part, que les entreprises puissent être en mesure de faire évoluer leurs ressources humaines de manière à ce que les mutations du marché du travail soient conduites en faveur de la performance économique et de l'avancement social.

<sup>38</sup> Entre autres sous l'influence des technologies de l'intelligence artificielle.

<sup>39</sup> Emploi atypique : toute forme de travail indépendant (avec ou sans aide rémunérée), d'emploi à temps partiel (moins de 30 heures par semaine) et d'emploi temporaire.

<sup>40</sup> La précarisation de l'emploi consiste en la tendance à ce que le travail contre rémunération apparaisse de plus en plus caractérisé par l'incertitude, la faiblesse du revenu ainsi qu'à un accès limité à des avantages sociaux et des droits accordés par la loi.

**“...même dans les emplois « typiques » (emplois à plein temps), l’organisation du travail présente une tendance à s’assouplir au profit des horaires atypiques, du télétravail ou encore de la rémunération orientée sur la performance.”**

## **TRANSFORMATION MAJEURE DU MARCHÉ DU TRAVAIL**

Les mutations du marché du travail sont certes complexes, mais elles offrent autant de nouvelles possibilités, comme l’insertion professionnelle et la conciliation travail-vie personnelle, que de menaces dues, notamment à l’hyper travail, à la polarisation apparente entre les « petits boulots » et les « bons » emplois, ou encore à la disparité des protections des travailleurs.

Au fil des dernières décennies, les politiques du travail axées sur l’idée d’un progrès social tourné vers la sécurité du travailleur et de son revenu, se sont « cristallisées » dans un encadrement et des normes largement basés sur le modèle de salariat de masse. Ce modèle est, selon toutes vraisemblances, en train de reculer devant l’essor du « travail à la demande ».

Qui plus est, force est de constater que même dans les emplois « typiques » (emplois à plein temps), l’organisation du travail présente une tendance à s’assouplir au profit des horaires atypiques, du télétravail ou encore de la rémunération orientée sur la performance. Cet assouplissement crée ainsi un certain flou entre le statut d’employé et celui de travailleur autonome<sup>41</sup>.

Alors que les nouvelles réalités économiques et technologiques impliquent une flexibilité accrue, l’enjeu se trouve dans la capacité des organisations d’apprivoiser ces nouvelles réalités pour que les multiples mutations en cours et l’incertitude inhérente à ces réalités prennent la forme d’une agilité au service de la performance des organisations et de la sécurité des travailleurs.

De manière générale, lorsque l’économie se transforme, elle influence l’emploi sur trois aspects : la nature du travail, le contenu de la formation et la répartition du revenu ; elle influence ainsi le marché du travail sur les plans quantitative, qualitative ou salariale, le tout bousculant l’encadrement traditionnel du travail.

## **DÉSTANDARDISATION DES HORAIRES DE TRAVAIL ET CONCILIATION**

Au cours des 40 dernières années, le temps effectif du travail a progressivement diminué pour les travailleurs canadiens à temps plein, passant de 41,3 à 40 heures par semaine entre 1976 et 2018, soit une baisse de 3,1 %. On notera que cette baisse s’est surtout accélérée au tournant des années 2000, ce qui contraste clairement avec une hausse de près de 12 % pour le temps hebdomadaire moyen des emplois à temps partiel (de 16,9 à 18,9 heures entre 1976 et 2018). Les données révèlent également une augmentation importante des absences au cours de cette même période. Selon toutes vraisemblances, au Canada, ces absences auraient augmenté de 30 % pour des raisons attribuables à la maladie ou à l’incapacité, et de 72 % pour cause d’obligations de nature personnelle ou familiale<sup>44</sup>.

Devant la demande accrue en matière de conciliation entre travail et vie personnelle, le gouvernement du Canada lançait, en 2016, une consultation sur l’application de conditions de travail souples en vue d’une modification du *Code canadien du travail*. Si cette consultation visait les emplois sous juridiction fédérale, elle faisait aussi écho à une tendance lourde<sup>45</sup> qui imposait aux organisations et aux travailleurs une flexibilité et une productivité nouvelles.

<sup>41</sup> Des employés déguisés en entrepreneurs, La Presse, 21 octobre 2019, <https://www.lapresse.ca/debats/opinions/201910/20/01-5246210-des-employes-deguises-en-entrepreneurs.php>

<sup>42</sup> Statistique Canada, Moyenne des heures habituellement et effectivement travaillées durant la semaine de référence selon le genre de travail (temps plein et temps partiel), données annuelles, Tableau 14-10-0043-01

<sup>43</sup> Entre 1997 et 2018.

<sup>44</sup> Institut de la statistique du Québec, Heures habituelles annuelles, heures d’absence du travail et heures supplémentaires pour l’ensemble des employés, résultats selon le sexe, Québec, Ontario et Canada, [http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/heures-horaire/hebdomadaires/heure\\_annuelle.html](http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/heures-horaire/hebdomadaires/heure_annuelle.html)

<sup>45</sup> Marquée par un contexte économique mondialisé et des mutations technologiques qui, en accentuant les exigences concurrentielles.

Alors que les technologies de l'information et la mobilité possible du travail permettent, dans une certaine mesure, de répondre à ces nouvelles exigences, la demande sociale pour un équilibre entre le travail et la vie personnelle devient de plus en plus ferme.

Selon un sondage réalisé par *Emploi et Développement social Canada*, 80 % des répondants affirmaient que leur milieu de travail offrait des conditions de travail souples, et ce, que ce soit dans le cadre d'une politique de travail établie (30,1 %), de pratiques informelles (36,4 %) ou encore de conventions collectives (34,6 %)<sup>46</sup>.

Les milieux de travail étant de plus en plus conciliants avec cette nécessité, la modification du *Code canadien du travail* s'est avérée nécessaire afin d'augmenter la capacité des employeurs à assouplir davantage les politiques internes. Le gouvernement du Canada a, ainsi, adopté la *Loi d'exécution du budget de 2017, no 2*, en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2019, et qui inscrit dans le Code une souplesse augmentée en ce qui a trait aux congés ou aux heures supplémentaires<sup>47</sup>.

Si ces assouplissements restent circonscrits et s'adressent aux travailleurs sous réglementation fédérale qui se trouvent ainsi rassurés en ce qui a trait leurs droits, ils ouvrent la voie à une adoption plus formelle de conditions de travail souples dans les organisations. Bien que les organisations canadiennes adoptent de plus en plus de mesures formelles et informelles en matière de conciliation travail-vie personnelle, il semble que certaines pratiques tardent à s'implanter plus difficilement. C'est notamment le cas du télétravail, qui, bien que de plus en plus courant, semble être relativement moins commun au Canada que dans certains pays de l'OCDE.

En effet, en 2005, le télétravail concernait 32,4 % des travailleurs finlandais, 27,6 % des travailleurs américains et seulement 12,3 % des travailleurs canadiens. Selon une autre source, le Canada restait encore à la traîne en 2011, avec un taux de 17 % contre 26 % aux États-Unis ou encore 41 % en Chine<sup>48</sup>. Au Québec, le télétravail, jugé insuffisant, a d'ailleurs mené en 2019 à la création de Télétravail Québec<sup>49</sup>.

**“...le télétravail serait favorable à la productivité et à la satisfaction des employés.”**

Selon un sondage mené en 2018 par Indeed au Canada auprès de 500 employés et de 500 employeurs dans divers secteurs, le télétravail serait favorable à la productivité et à la satisfaction des employés. Selon cette même enquête, 62 % des employeurs canadiens offrent à leurs employés l'option de travailler à distance. Près de la moitié des employés (47 %) dont l'employeur n'offre aucune politique de télétravail en sont frustrés, à tel point que 33 %

d'entre eux ont considéré chercher un emploi dans une entreprise qui le proposait. Indeed a également relevé que plus d'un tiers (36 %) des employés considéreraient une diminution de salaire en échange de la possibilité de travailler à distance. Qui plus est, plus de la moitié (60 %) des employés affirment que le télétravail est un critère important pour accepter un poste, la conciliation travail-vie personnelle étant la première raison. Fait important à noter, 90 % des

<sup>46</sup> Emploi et Développement social Canada, Conditions de travail souples : Commentaires reçus, Septembre 2016, <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/services/consultations/commentaires.html>

<sup>47</sup> Emploi et Développement social Canada, Conditions de travail souples et modernisation des normes du travail, <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/nouvelles/2019/08/document-dinformation-conditions-de-travail-souples-et-modernisation-des-normes-du-travail.html>

<sup>48</sup> Impacts potentiels du télétravail sur les comportements en transport, la santé et les heures travaillées au Québec, Georges A. Tanguay, Ugo Lachapelle, Cirano, mars 2018, <https://cirano.qc.ca/files/publications/2018RP-05.pdf>

<sup>49</sup> Un nouveau lobby en faveur du télétravail au Québec, Radio Canada, 13 février 2019, <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1152699/teletravail-quebec-tempete-employeur-loi-lobby>

<sup>50</sup> Enquête : 65 % des employeurs pensent que les employés sont plus productifs lorsqu'ils travaillent à distance, Indeed, 14 novembre 2018, <http://blogue.indeed.ca/2018/11/14/travail-a-distance/>

employés et 65 % des employeurs considèrent que le télétravail est favorable à une hausse de la productivité (96 % des employeurs ont déclaré que le télétravail ne mine pas la productivité)<sup>50</sup>.

Pour l'Ordre et CRHA Canada, la demande des employeurs pour une disponibilité temporelle supérieure, conjuguée à la demande des travailleurs pour une conciliation travail-vie personnelle améliorée, font du télétravail une solution évidente, tant sur le plan économique que sur le plan social. Cette avenue doit être également pensée dans le contexte où les règles reliées aux heures de travail glissent vers une déstandardisation des horaires et une individualisation des ententes.<sup>51</sup> Une telle déstandardisation n'est pas sans poser d'enjeux dans la gestion des ressources humaines, notamment en ce qui a trait aux écarts de traitement, à la comptabilité du travail ou encore au risque de l'hyper travail<sup>52</sup>.

Dans le contexte où les organisations peuvent être sujettes à des périodes de fortes activités, à des pressions concurrentielles accrues, à devoir conjuguer avec une économie exigeant la réactivité des organisations, ou encore à des pressions liées aux pénuries de main-d'œuvre, l'horaire de travail traditionnel de 9 à 17 heures est de moins en moins la norme<sup>53</sup>. Alors que l'on observe dans les milieux de travail des arrangements multiples, autant en faveur des employeurs que des employés, les avantages de cette hyper flexibilité peut mener à des débordements au niveau des heures de travail ainsi qu'à une confusion entre le temps de travail et le temps personnel.

Globalement, les pratiques avancent bien plus rapidement que les politiques et, pour l'Ordre et CRHA Canada, l'encadrement du marché du travail doit s'assouplir pour faciliter une flexibilité propice aux gains de productivité, tout en évitant les coûts économiques et humains d'une intensification du travail défavorable à la créativité et à la satisfaction.

La qualité de cet arbitrage est importante puisque la frontière entre le travail typique et le travail atypique apparaît de plus en plus mince, et ce, alors que la rigidité des règles traditionnelles du travail ne répond pas aux besoins de l'économie, ni aux exigences des nouvelles générations. Ceci soulève de nombreuses réflexions et suggère à toutes les parties prenantes de se préparer plus activement aux tendances lourdes du travail de demain.

## **LE TRAVAIL ATYPIQUE ET LE TRAVAIL À LA DEMANDE : ENTRE FLEXIBILITÉ ET PRÉCARISATION**

Si la flexibilité du travail s'approprie vraisemblablement à l'échelle des organisations, les données sur les emplois atypiques<sup>54</sup> montrent que cette flexibilité trouve également ses sources à l'échelle plus macro-économique.

L'importance du travail atypique n'est pas nouvelle. Le taux d'emploi atypique évolue au Canada autour d'une moyenne de 37,5 % de l'emploi total. Après un pic à 38,5 % en 2010, l'importance de l'emploi atypique a tendance à diminuer, probablement sous l'effet d'une meilleure conjoncture économique et en raison d'une pénurie de main-d'œuvre qui s'est accentuée au cours des dernières années ; un contexte favorable aux emplois typiques<sup>55</sup>.

Cependant, en nombre d'emplois, la croissance de l'emploi atypique reste ferme avec une augmentation de 9 % sur les dix dernières années (à comparer à une hausse de 13 % pour l'emploi typique). Le détail des données montre cependant certaines variations. En effet, l'emploi atypique concerne surtout les travailleurs plus faiblement diplômés et les jeunes de moins de 24 ans<sup>56</sup>.

<sup>51</sup> Le télétravail se combine avec toutes sortes d'arrangements tels que les heures de travail variables, l'échange de temps, les postes fractionnés, la possibilité de retraite progressive, des congés liés aux responsabilités familiales, des échanges de jours de congés fériés, en plus de pratiques très hétérogènes sur les heures supplémentaires, etc.

<sup>52</sup> Les transformations du temps de travail : la GRH face à de nouveaux défis, Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA), <https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/archives/les-transformation-du-temps-de-travail-la-grh-face-a-de-nouveaux-defis>

<sup>53</sup> Cette évolution étant également encouragée par l'hyper connectivité. De plus, les postes ne sont plus nécessairement liés à un espace de travail qui apparaît de plus en plus partagé, de plus en plus mobile.

<sup>54</sup> Les emplois atypiques comprennent les emplois temporaires, les emplois à temps partiel et les emplois des travailleurs autonomes.

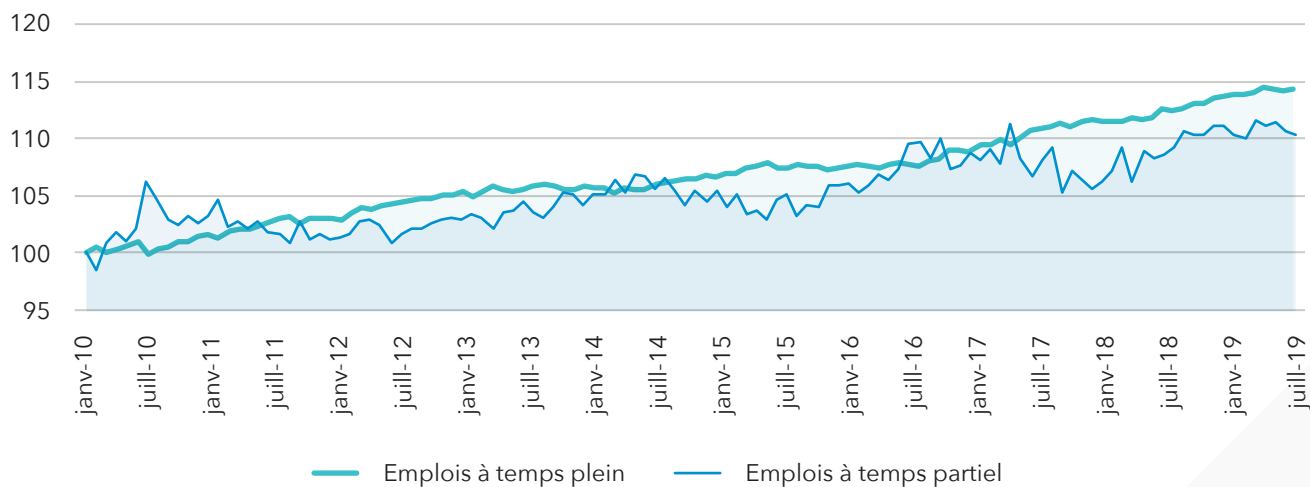
<sup>55</sup> Statistique Canada et Institut de la Statistique du Québec, Taux d'emploi atypique selon diverses caractéristiques, [http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/lien-statut-emploi/taux\\_emploi\\_atypique.html](http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/lien-statut-emploi/taux_emploi_atypique.html)

<sup>56</sup> Statistique Canada et Institut de la Statistique du Québec, Emploi typique et atypique selon le groupe d'âge et le sexe, Québec, Ontario et Canada, [http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/lien-statut-emploi/emploi\\_age\\_sexe\\_atypique.html](http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/lien-statut-emploi/emploi_age_sexe_atypique.html)

Les emplois à temps partiel ont globalement augmenté de 11 % depuis 2010, à comparer avec une hausse de 14,4 % pour les emplois à temps plein. La croissance des emplois à temps partiel s'accélère depuis le début de l'année 2019 avec un taux de croissance annuel moyen de 3,2 % entre janvier et décembre 2019 (contre 1,8 % pour les emplois permanents)<sup>57</sup>.

## EMPLOIS À TEMPS PLEIN ET À TEMPS PARTIEL, CANADA

Indice base 100 = Janv. 2010



Source : Statistique Canada, Tableau : 14-10-0287-01

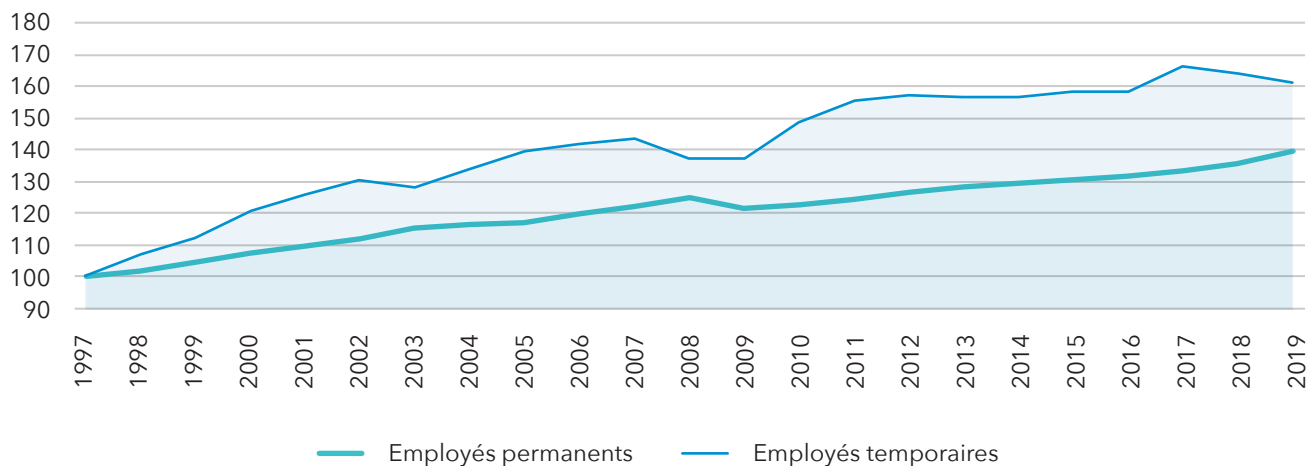
En ce qui concerne le travail temporaire, sa progression est également sans équivoque : entre 1997 et 2019, l'emploi temporaire a augmenté de 61 % (contre 40 % pour l'emploi permanent).<sup>58</sup>

<sup>57</sup> Statistique Canada, Caractéristiques de la population active, données mensuelles désaisonnalisées et la tendance-cycle, 5 derniers mois, Tableau 14-10-0287-01

<sup>58</sup> Statistique Canada, Permanence de l'emploi selon l'industrie, données annuelles, Tableau 14-10-0072-01

## EMPLOIS PERMANENTS ET EMPLOIS TEMPORAIRE, CANADA

Indice base 100 = 1997

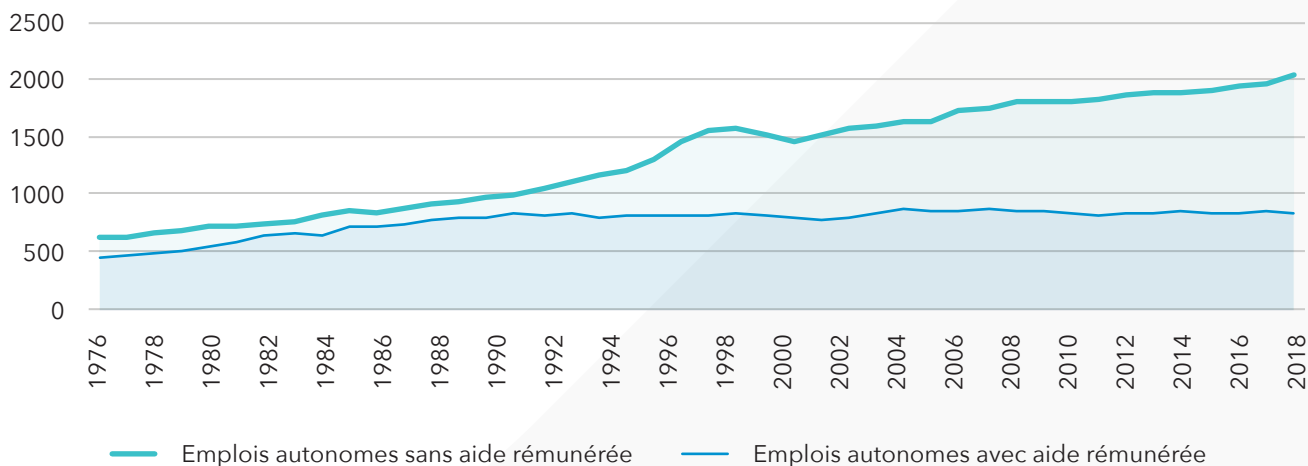


Source : Statistique Canada, Tableau : 14-10-0072-01

Le travail autonome montre une tendance particulière au Canada, avec en 2018 près de deux millions de travailleurs autonomes (sans aide rémunérée). D'une part de 12 % en 1976, le travail autonome stagne avec une proportion de 15 % du total de l'emploi depuis 2002. Cette évolution se caractérise par une baisse des emplois autonomes avec aide rémunérée et une hausse de l'emploi sans aide rémunérée.<sup>59</sup>

## EMPLOIS AUTONOMES, AVEC ET SANS AIDE RÉMUNÉRÉE

Canada, nombre d'emplois en milliers



Source : Statistique Canada, Tableau : 14-10-0027-01

<sup>59</sup> Statistique Canada, Emploi selon la catégorie de travailleur, données annuelles, données annuelles, Tableau 14-10-0027-01



Le travail atypique est souvent associé à des emplois précaires par leur instabilité en termes d'activité et de revenu et à une certaine déqualification. Cet a priori doit bien sûr être nuancé, par la nature saisonnière de certaines activités, les réalités propres à certains secteurs comme la construction ou les industries culturelles et, bien sûr, par le choix de certains Canadiens pour la flexibilité permise par le travail temporaire ou le travail autonome. Néanmoins, de nouvelles tendances suggèrent l'importance de discuter des risques de la précarisation.

Que dire de la croissance du «travail du numérique», qui soulève également de nombreux débats sur l'*ubérisation* du marché du travail et du développement de l'économie de plateforme<sup>60</sup>, largement associée à l'économie dite des «petits boulots» (*gig economy*)<sup>61</sup>.

## ÉCONOMIE DE PLATEFORME ET GIG ECONOMY : ENTRE FLEXIBILITÉ ET PRÉCARISATION

Le recours du travail par l'intermédiation numérique (plateforme) remet en cause le modèle traditionnel du salariat avec une main-d'œuvre très flexible (travail à la demande, à la tâche), disponible avec une main-d'œuvre de masse et, dans une certaine mesure, moins coûteuse.

Les travailleurs de la *gig economy* ont essentiellement le statut de travailleurs autonomes avec une absence de protection sociale, mais s'en dissocient par une dépendance économique particulière vis-à-vis du propriétaire de la plateforme.

Alors que la précarité que l'on peut associer à ce type de travail doit être appréhendée prudemment (certains individus éloignés du marché du travail, aux capacités ou aux disponibilités limitées par un handicap ou des obligations personnelles, par exemple, peuvent y trouver des avantages certains), l'enjeu se trouve dans «l'externalisation de la production et des risques associés vers les *collaborateurs*»<sup>62</sup>.

Cette tendance à l'externalisation n'est pas nouvelle, y compris dans la sphère traditionnelle du travail. Cependant et alors que la nature même des réseaux de masse encourage un comportement monopolistique sur le marché du travail, émergent des grandes plateformes d'échange, une nouvelle division du travail (travail à la tâche) et laisse entrevoir une précarisation de l'emploi, notamment en ce qui a trait à la qualification et au développement des compétences.

**“...l'économie des petits boulots n'occupe encore aujourd'hui qu'une faible proportion de l'emploi total (1 à 3 % de l'emploi total), il apparaît évident que la nouvelle économie risque de favoriser la montée de l'économie à la tâche et par voie de conséquence une remise en cause du modèle du salariat.”**

<sup>60</sup> L'économie de plateforme relève des activités économiques liées aux plateformes numériques et est largement associée à l'économie dite de collaboration ou de partage. La croissance de l'économie de plateforme est relativement dynamique, mais concentrée dans un nombre encore limité de secteur : transport, services personnels, vente ou location (ex. : taxi, rénovation, vente au détail, location de logement ou espace de parking, etc...).

<sup>61</sup> L'économie des petits boulots (*gig economy*) se caractérise par des emplois temporaires, très flexibles, occupés par des travailleurs indépendants et s'oppose ainsi au modèle plus traditionnel de l'emploi permanent. L'économie des petits boulots est aujourd'hui largement associée à l'économie de plateforme.

<sup>62</sup> L'économie des plateformes : enjeux pour la croissance, le travail, l'emploi et les politiques publiques, O. Montel, 2017, ministère du Travail français, [https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/de\\_2013\\_economie\\_collaborative.pdf](https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/de_2013_economie_collaborative.pdf)

Bien que ce type d'emploi s'apparente à des emplois d'appoint, l'Ordre et CRHA Canada souhaitent néanmoins souligner l'importance de maîtriser les implications de cette forme de travail sur les règles d'encadrement. Encore marginale, cette tendance est probablement irréversible. Il est important de comprendre ce qu'elle implique, car elle laisse craindre un « retour en arrière » vers un marché du travail peu régulé et dépourvu de sécurité d'emploi et de sécurité sociale<sup>63 64</sup>.

Bien que le l'OCDE ait établi que l'économie des petits boulots n'occupe encore aujourd'hui qu'une faible proportion de l'emploi total (1 à 3 % de l'emploi total), il apparaît évident que la nouvelle économie risque de favoriser la montée de l'économie à la tâche et par voie de conséquence une remise en cause du modèle du salariat<sup>65</sup>.

## RECOMMANDATIONS

Il est difficile de dresser un portrait complet des mutations en cours du marché du travail. L'Ordre et CRHA Canada souhaitent cependant insister sur trois aspects particuliers : l'éclatement des horaires traditionnels et ce que cela implique pour les employeurs; la montée du travail atypique; le phénomène montant de l'économie à la tâche et les risques qu'elle comporte en matière de précarisation de l'emploi.

L'Ordre et CRHA Canada croient que les instances gouvernementales doivent exprimer un leadership plus actif et une ambition déterminée pour permettre que l'augmentation souhaitable de la flexibilité du marché du travail soit au service de la compétitivité, l'innovation et de progrès social. Considérant que cette flexibilité est également recherchée par les travailleurs, notamment ceux des plus jeunes générations, il convient de s'interroger sur toutes les mutations en cours du marché du travail aux fins d'un rajustement cohérent et proactif de l'encadrement de travail. L'Ordre et CRHA Canada reconnaissent un impératif dans la maîtrise des mutations en cours du marché du travail, mais aussi l'opportunité d'augmenter la productivité des organisations et de favoriser à long terme la robustesse de l'économie canadienne.

1. Favoriser l'implantation au sein des organisations d'outils de planification et de comptabilisation harmonisés du temps de travail, afin de répondre aux enjeux des écarts de traitement dans le contexte d'une demande croissante d'arrangements favorables à la conciliation travail-vie personnelle.
2. Encourager les provinces à suivre les règles adoptées en 2019 par le gouvernement fédéral en faveur de la souplesse des horaires de travail et la conciliation travail-vie personnelle.
3. Mettre en place d'ici à deux ans des mesures favorables à la protection sociale des travailleurs atypiques en révisant leur statut et en répondant aux enjeux soulevés par le Comité d'experts sur les normes du travail fédérales modernes, notamment en ce qui a trait à l'accès à un régime de retraite.
4. Accentuer les réflexions et les consultations publiques avec les gouvernements provinciaux et territoriaux ainsi qu'avec les associations d'employeurs (en particulier les PME), les organisations professionnelles, les syndicats et les milieux universitaires afin de traiter les mutations en cours du marché du travail et ses risques en termes de précarisation de l'emploi.
5. S'assurer que Statistique Canada et le Programme du travail disposent des ressources nécessaires pour analyser les évolutions du marché du travail, notamment en ce qui a trait à la précarisation des emplois.

<sup>63</sup> Par ailleurs, l'OCDE prévoit que 14 % des actifs seront exposés à un risque élevé d'automatisation de leurs tâches au cours des 15 à 20 prochaines années et 30 % des travailleurs verront leurs tâches et les qualifications correspondantes changer radicalement, OECD Employment Outlook 2019 : The Future of work, OCDE, [https://www.oecd-ilibrary.org/employment/oecd-employment-outlook-2019\\_9ee00155-en](https://www.oecd-ilibrary.org/employment/oecd-employment-outlook-2019_9ee00155-en)

<sup>64</sup> The Online Platform Economy in 2019, JP Morgan Chase & Co Institute, Septembre 2018, <https://institute.jpmorganchase.com/content/dam/jpmc/jpmorgan-chase-and-co/institute/pdf/institute-ope-2018.pdf>

<sup>65</sup> Gig economy platforms: Boon or Bane?, OCDE, Mai 2019, <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/fdb0570b-en.pdf?expires=1572583866&id=id&accname=guest&checksum=A794296C7910D0BAA4B8B039E877B8FB>

## PRIORITÉ 4

# Rareté de la main-d'œuvre qualifiée

## INTRODUCTION

La rareté de la main-d'œuvre exerce une pression concrète sur la performance des organisations et l'enjeu apparaît aujourd'hui, partout au Canada, au premier rang des préoccupations économiques. Bien que la problématique ne soit pas apparue de manière soudaine, la mobilisation des décideurs économiques et politiques est relativement nouvelle. La baisse tendancielle du nombre de travailleurs au Canada devrait se poursuivre tout au long de la prochaine décennie et accentuer des pressions déjà très fortes sur la performance des organisations. Cette situation se conjugue avec d'autres transformations majeures en ce qui a trait à l'évolution des métiers et de l'organisation du travail. Le capital humain reste parmi les socles de l'économie et afin d'éviter tout risque sur la performance future de l'économie canadienne, l'Ordre et CRHA Canada considèrent que les solutions pour contrer la rareté de la main-d'œuvre doivent être renforcées de manière imminente.

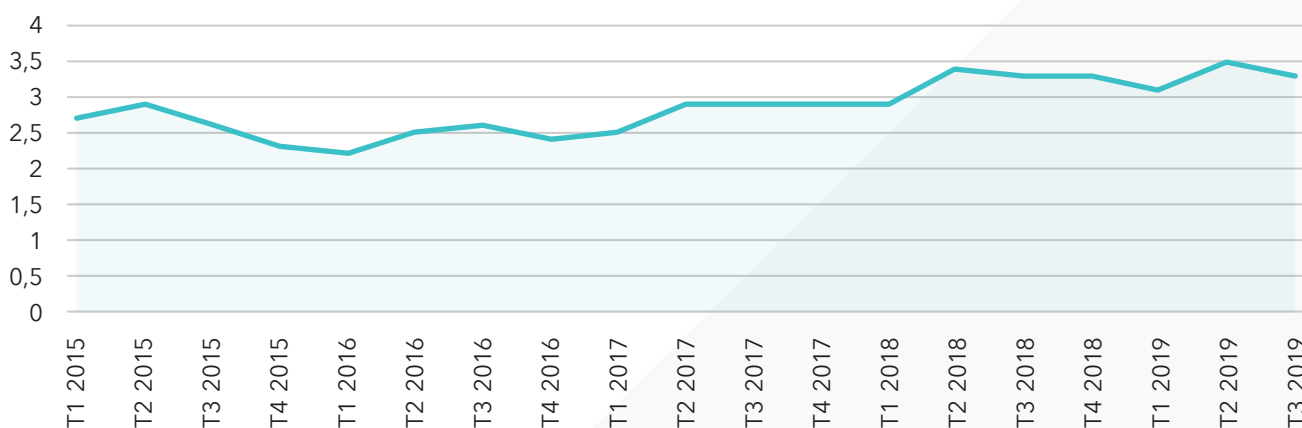
## AMPLEUR DE L'ENJEU ET PERSPECTIVES

La rareté de main-d'œuvre s'accroît, quel que soit le secteur ou la province et les indicateurs sont sans équivoque :

D'abord, les taux de postes vacants augmentent nettement depuis trois ans. Pour le Canada dans son ensemble, le taux de postes vacants mesuré par Statistique Canada est parti d'un taux de 2,2 % au premier trimestre de l'année 2016 pour atteindre un record de 3,3 % au troisième trimestre de 2019<sup>66</sup>.

## POSTES VACANTS, CANADA

Ensemble des industries. Taux de postes vacants en %



Source : Statistique Canada, Tableau : 14-10-0326-01

<sup>66</sup> Statistique Canada. Tableau 14-10-0326-01 Postes vacants, employés salariés, taux de postes vacants et moyenne du salaire horaire offert selon le secteur de l'industrie, données trimestrielles non désaisonnalisées.

La mesure du taux de postes vacants par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) montre une tendance similaire, La FCEI fournit également les données selon la taille de l'entreprise (secteur privé). On apprend ainsi que le taux de postes vacants se situe dans une fourchette de 2,4 à 2,5 % pour les entreprises de plus de 100 employés (172 000 postes vacants en T2 2019), de 2,7 à 3,4 % (96 000) pour les entreprises de 20 à 99 employés et de 4,7 à 5,4 % (161 000) pour les entreprises de moins de 20 employés<sup>67</sup>.

Les taux de vacances plus élevés dans les petites entreprises doivent donc faire l'objet d'une surveillance particulière, considérant que, en perdurant, cette situation peut pénaliser la croissance et peut-être le maintien de leurs activités.

Si les moyennes et les grandes entreprises affichent des taux de vacances plus faibles, elles cherchaient néanmoins au deuxième trimestre 2019 autant que 257 000 nouveaux employés (sur un total de 430 000 postes vacants). C'est un sommet après onze trimestres consécutifs d'augmentation et une croissance trimestrielle moyenne de 4 %.

Alors qu'en général les immigrants préfèrent s'installer dans les grands centres urbains, la situation en milieu rural et dans les régions éloignées doit faire l'objet d'une surveillance particulière.

Le nombre de postes vacants s'accroît et, alors que la conjoncture économique est restée favorable au Canada, les taux de chômage connaissent partout au pays des taux historiquement bas (5,5 %, le taux le plus bas depuis les années 1970). Conséquemment, le ratio entre le nombre de chômeurs et le nombre de postes vacants a drastiquement diminué : il oscillait autour de 6 chômeurs entre 2011 et 2015 et, après un sommet de 7,8 chômeurs en février 2016, il a diminué jusqu'à 3,1 chômeurs en juillet 2019<sup>68</sup>. La baisse du chômage est en soi une bonne nouvelle, mais la disponibilité trop restreinte de main-d'œuvre peut aller à l'encontre de la performance des entreprises et de l'économie, avec une hausse des coûts et une chute de la productivité.

Selon les prévisions de Statistique Canada, les pressions sur le manque de main-d'œuvre devraient rester fortes dans l'avenir. En effet, le nombre de Canadiens actifs sur le marché du travail augmentera de 19,7 millions en 2017 à 22,9 millions en 2036, mais avec le vieillissement de la population, le taux global d'activité devrait diminuer de 66 % en 2017 à 63 % ou moins en 2036<sup>69</sup>. Statistique Canada relève également que, si l'on comptait en 2017 quatre personnes actives pour chaque personne inactive de 65 ans et plus, ce ratio pourrait être inférieur en 2036 à trois pour un à l'échelle du Canada et à deux pour un dans certaines régions<sup>70</sup>.

## CONSÉQUENCES DANS LES ORGANISATIONS

### TAUX DE ROULEMENT ET STRATÉGIES DE RÉTENTION

La difficulté persistante de combler les postes vacants influence les dynamiques internes des entreprises, avec la perte possible d'engagement du côté des employés de plus en plus sollicités par d'autres entreprises et un taux de roulement relativement important.

<sup>67</sup> Postes vacants, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, août 2019. <https://www.cfib-fcei.ca/fr/research/postes-pouvoir-postes-vacants-dans-le-secteur-prive-t2-2019>

<sup>68</sup> Statistique Canada. Tableau 14-10-0226-01 Postes vacants, chômeurs et ratio chômeurs-postes vacants, moyennes mobiles de trois mois, données non désaisonnalisées.

<sup>69</sup> Population active du Canada et de ses régions : projections jusqu'en 2036, Statistique Canada, mars 2019. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/75-006-x/2019001/article/00004-fra.pdf?st=qOlyeta>

<sup>70</sup> Le ratio pourra être inférieur à 2 pour un dans les régions non métropolitaines de l'Atlantique, du Québec, de l'Ontario et de la Colombie-Britannique, dans les régions métropolitaines du Québec (à l'exception de Montréal) et dans les deux régions métropolitaines de Sudbury et Thunder Bay.

Alors que, dans le passé, la fidélité et la sécurité de l'emploi primaient dans les choix des travailleurs, l'évolution plutôt favorable de l'économie dans certaines provinces favorise de plus en plus la recherche d'une employabilité croissante et un regard sur les opportunités d'emploi les plus porteuses pour le développement des compétences et le renforcement des profils d'emploi. Dans ce contexte, les employeurs éprouvent non seulement des difficultés pour recruter et combler des postes vacants, mais ils doivent aussi s'investir dans de nouvelles stratégies internes de rétention avec des cibles sur le développement de carrière ou encore des conditions de travail améliorées.

Selon un sondage réalisé par Morneau Shepell, les deux tiers des gestionnaires en RD ont d'ailleurs fait de l'engagement des employés leur grande priorité en 2019, tandis que 59 % se sont concentrés sur l'attraction et la fidélisation des employés possédant les bonnes compétences. Ce même sondage révèle que, dans le but de réduire les coûts organisationnels et améliorer l'efficacité, 43 % des dirigeants des RH ont fait en 2019 de la réduction du roulement de personnel leurs priorités<sup>71</sup>.

Pour certaines entreprises, ces nouvelles réalités peuvent constituer une opportunité pour mieux structurer leur modèle de gestion et de mettre en place des plans de formation et de développement de compétences.

En effet, le roulement de personnel coûte cher. Les estimations s'élèvent à 15 milliards de dollars (estimation année 2013<sup>72</sup>), avec un coût de remplacement situé entre 30 % et 200 % du salaire annuel selon le niveau de compétence. Le roulement de personne joue donc directement sur productivité, car, même dans le cas des entreprises disposant d'une bonne attractivité sur le marché du travail, la situation actuelle rend de plus en plus difficile le recrutement d'un nouvel employé dont l'expérience serait immédiatement conforme aux besoins de l'employeur. Les politiques de rétention prennent donc une importance stratégique.

Pour certaines entreprises, ces nouvelles réalités peuvent constituer une opportunité pour mieux structurer leur modèle de gestion et de mettre en place des plans de formation et de développement de compétences; pour celles dont les ressources sont limitées, les stratégies de ressources humaines mises en place sont rarement complètes et la rareté de la main-d'œuvre restera une difficulté tant que l'offre de travail n'augmentera pas.

## **HAUSSE DES COÛTS DE RECRUTEMENT ET PRESSIONS SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL**

Dans certains secteurs, notamment dans le manufacturier ou l'informatique où les entreprises manquent cruellement de personnes aux qualifications techniques, le recrutement à l'international devient l'une des principales solutions pour combler les postes vacants. Depuis deux ans, les missions de recrutement à l'étranger semblent en effet se multiplier<sup>73</sup>, les entreprises augmentant leurs dépenses dans des coûts variés, des procédures d'immigrations aux multiples frais liés à l'installation des nouveaux arrivants.

À côté des coûts liés à des processus de recrutement plus longs, la rareté de la main-d'œuvre peut aussi se traduire par des pressions pour une amélioration des conditions de travail et salariales. On notera cependant qu'à l'échelle de l'économie canadienne, la rémunération hebdomadaire croît toujours à des taux stables : sa croissance annuelle reste proche de la moyenne historique (une moyenne de 2,5 % depuis 2002 ; 2,6 % pour l'année 2018).

<sup>71</sup> Enquête sur la rémunération et les tendances en ressources humaines, Morneau Shepell, Octobre 2018, <https://www.morneaushepell.com/ca-fr/Publications/enquête-sur-la-rémunération-et-les-tendances-en-ressources-humaines-1>

<sup>72</sup> Le roulement de personnel coûte 15 milliards, Article de Jobboom référant l'ouvrage de Lucie Morin, Fidéliser ses employés (Isabelle Quentin éditeur, 2014), <https://www.jobboom.com/carriere/le-roulement-de-personnel-coute-15-milliards/>

<sup>73</sup> Pénurie de main-d'œuvre : le recrutement à l'étranger bat des records, La Presse, 21 septembre 2019, <https://www.lapresse.ca/affaires/entreprises/201909/20/01-5242152-penurie-de-main-doeuvre-le-recrutement-a-letranger-bat-des-records-.php>

Néanmoins, une étude de Statistique Canada s'est penchée en 2018 sur les taux de postes vacants à long terme (vacants depuis au moins 90 jours) et révélait qu'ils représentaient 9 % de l'ensemble des postes vacants pour l'année 2016. Cette étude révélait que les salaires offerts sont plus élevés pour les postes vacants à long terme : le salaire offert était 5 % plus élevé dans le cas des postes de longue durée à temps plein, comparativement aux postes vacants à temps plein depuis moins de 15 jours<sup>74</sup>.

## **RÉDUCTION DE L'ACTIVITÉ ET PERTE D'EFFICACITÉ**

La persistance du manque de main-d'œuvre se traduit par des pertes de contrats ou de ventes pour les entreprises, mais aussi des projets d'investissements annulés. En effet, les investissements en RD, en équipement ou encore en technologies doivent nécessairement être soutenus par une hausse parallèle du capital humain, sur le plan quantitatif et qualitatif. Il en va de la rentabilité même de ces investissements. D'un autre côté, les investissements en automatisation font partie des solutions pour contrer la rareté de la main-d'œuvre. Ainsi, les employeurs se trouvent entre la difficulté et la nécessité d'augmenter leurs investissements, alors que leurs capacités à trouver le personnel qui assurera la rentabilité de ces investissements restent très incertaines.

Pour certaines PME, les difficultés d'opérer normalement se traduisent par des fermetures ou des délocalisations. Dans certains secteurs, tels que la santé et l'éducation, le manque criant de personnel et les surcharges de travail apparaissent parmi les facteurs d'un stress croissant, plaçant les employeurs face aux risques d'une sous-performance ou du départ de personnel.

## **LA CONJUGAISON DE SOLUTIONS QUANTITATIVES ET QUALITATIVES POUR UNE GESTION DURABLE DE LA RARETÉ DE LA MAIN-D'ŒUVRE**

Les conséquences du vieillissement de la population sur l'économie ont largement été documentées au cours de la dernière décennie. Qu'ils s'agissent des impacts sur le financement des retraites, les finances publiques, le système de santé, le marché du travail ou le manque de main-d'œuvre qualifiée, la baisse du taux d'activité a fait craindre le basculement de certains équilibres socio-économiques. Alors que le nombre de travailleurs actifs a souvent été le point central de la problématique, l'Ordre et CRHA Canada souhaitent insister sur le fait que l'ampleur actuelle de la rareté de la main-d'œuvre s'explique aussi par une proactivité insuffisante face à l'ampleur de l'enjeu, ampleur déjà largement reconnue au début des années 2010.

Cette proactivité était pourtant appelée par les changements dans la composition de la main-d'œuvre (immigration, nouvelles générations, départ en retraite, etc.) et dans l'attractivité perdue de certains métiers techniques et professionnels (construction et secteur manufacturier notamment). De plus, l'urbanisation croissante entraîne depuis longtemps les difficultés des régions plus ou moins éloignées à maintenir localement les travailleurs, notamment dans des secteurs stratégiques tels que ceux des ressources naturelles. De plus, les mutations technologiques et l'intensification de la concurrence mondiale soulèvent depuis le début des années 2000 les nécessités au niveau de l'organisation du travail et de l'augmentation globale des compétences. Enfin, les financements restreints et les opportunités manquées pour former et développer les qualifications d'une main-d'œuvre disponible, mais sous-utilisée, telles que les personnes éloignées du marché du travail ou les personnes autochtones, a certainement contribué à l'accentuation des pénuries de main-d'œuvre.

Ainsi, la baisse du taux d'activité accentue l'enjeu de la rareté de main-d'œuvre qualifiée, mais cette dernière doit aussi être expliquée par des mesures manquantes pour une adéquation entre l'offre et la demande de travail, autant sur le plan sectoriel que régional.

---

<sup>74</sup> Les postes vacants à long terme au Canada, Statistique Canada, février 2018, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-006-x/2018001/article/54917-fra.htm>

Les pressions de la rareté de la main-d'œuvre devraient rester concrètes au cours de la prochaine décennie. Il importe de trouver des solutions structurantes et qui feront du traitement de cet enjeu l'occasion d'augmenter la performance globale des organisations.

Répondre à la faiblesse de la croissance démographique passe certainement par l'immigration et la rétention des travailleurs expérimentés. Cependant, et dans la perspective d'un encadrement durable du marché du travail, les solutions qualitatives des investissements en efficacité organisationnelle, en équipement ou en formation professionnelle sont autant d'axes à envisager pour que les gains de productivité viennent compenser le manque de personnel.

## LE RECOURS À L'IMMIGRATION

L'immigration est une option viable, mais à elle ne constitue pas à elle seule la solution.

En 2016, le Conseil consultatif en matière de croissance économique recommandait l'entrée au Canada de 450 000 nouveaux arrivants dès 2021<sup>75</sup>. En 2018-2019, 313 600 immigrants ont été admis au Canada<sup>76</sup>. Il faudrait donc en augmenter le nombre d'environ 30 % pour rejoindre la recommandation du Conseil.

D'ici là, le gouvernement peut améliorer le système d'immigration avec un arrimage plus tactique entre les besoins des organisations et les compétences des nouveaux arrivants. La capacité du Canada à attirer les meilleurs talents dépend aussi de l'efficacité du système d'immigration. Les complexités des processus d'immigration peuvent en effet détourner les meilleurs candidats de leur choix de venir vivre et travailler au Canada.

Le recours aux travailleurs étrangers temporaires reste incontournable dans certains secteurs, pour répondre rapidement au manque de main-d'œuvre et présélectionner des immigrants dont l'intégration au marché du travail et dans la société est engagée.

**“...le gouvernement peut améliorer le système d'immigration avec un arrimage plus tactique entre les besoins des organisations et les compétences des nouveaux arrivants.”**

Alors que le manque de main-d'œuvre se généralise parmi les métiers aux qualifications techniques, souvent dans des entreprises manufacturières et exportatrices, le Programme des travailleurs temporaires est souvent privilégié par les entreprises pour accélérer la venue d'une main-d'œuvre aux qualifications techniques. Cependant, la lourdeur des processus peut se traduire par l'abandon des projets de recrutement international considérant des délais non conformes aux cycles de production.

Il est ainsi recommandé d'alléger le processus du Programme de travailleurs temporaires, notamment en ce qui a trait à l'Étude d'impact sur le marché du travail (ÉIMT). L'efficacité du programme est fréquemment contestée par les professionnels en ressources humaines et en immigration.

Enfin, la prolongation de la vie active des travailleurs expérimentés de plus de 55 ans doit faire partie des solutions. Le taux d'activité et le taux d'emploi des travailleurs de 55 ans et plus progressent depuis 10 ans, mais il convient de vérifier la suffisance de cette progression (0,6 % de croissance annuelle moyenne au cours des 12 derniers mois pour le taux d'activité des 55 ans et plus, et 0,7 % pour le taux d'emploi). S'il faut saluer la bonification récente de l'exemption des gains du supplément de revenu garanti, l'Ordre et CRHA Canada s'interrogent cependant sur la suffisance de la mesure pour retenir plus globalement les travailleurs expérimentés : elle ne semble pas cibler les travailleurs expérimentés aux qualifications les plus élevées.

<sup>75</sup> Attirer les talents dont le Canada a besoin grâce à l'immigration, Conseil consultatif en matière de croissance économique, octobre 2016, <https://www.budget.gc.ca/aceg-ccce/pdf/immigration-fra.pdf>

<sup>76</sup> Estimations de la population du Canada : âge et sexe, 1er juillet 2019, Statistique Canada, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/190930/dq190930a-fra.htm>

## POUR LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES TOUT AU LONG DE LA VIE ACTIVE

La rareté de main-d'œuvre, la révolution technologique et la pression sur les organisations pour une augmentation de la productivité obligent des transformations dans l'organisation du travail et le développement du capital humain est essentiel. La hausse consentie des investissements par le gouvernement du Canada pour élargir les ententes avec les provinces sur le développement du marché du travail et la nouvelle allocation canadienne pour la formation seront sans aucun doute favorables à l'augmentation des activités de formation et à l'évolution des compétences.

L'Ordre et CRHA Canada reconnaissent dans l'approche du gouvernement une volonté d'envoyer un message clair sur la nécessité de développer une *culture* de la formation continue et croient effectivement que le développement des compétences tout au long de la vie active doit s'installer comme une norme dans l'économie d'aujourd'hui.

Considérant l'urgence de donner de l'élan à la productivité, l'Ordre et CRHA Canada remettent en question la suffisance de la formation et son adéquation avec les besoins et les réalités concrètes des entreprises. Il convient notamment de confronter l'efficacité envisagée pour ce programme avec l'offre de formation. Pour l'Ordre et CRHA Canada, les investissements en formation professionnelle doivent être à la hauteur des exigences de la nouvelle économie et de la vision requise pour anticiper la disponibilité d'une main-d'œuvre prête à occuper les métiers de demain.

**“...le développement des compétences tout au long de la vie active doit s'installer comme une norme dans l'économie d'aujourd'hui.”**

## RECOMMANDATIONS

L'Ordre et CRHA Canada savent que le gouvernement du Canada reconnaît pleinement la pression de la rareté de la main-d'œuvre sur le fonctionnement de l'économie. Les mesures mises en place au cours des dernières années pour faciliter l'arrivée de nouveaux immigrants, l'accueil d'étudiants étrangers, l'entrée de travailleurs temporaires, l'attraction des meilleurs talents et les investissements pour le développement du capital humain vont clairement dans la bonne direction. Cependant, les pressions contemporaines devraient rester fortes au cours des prochaines années. En ce sens, l'Ordre et CRHA Canada pensent que des mesures complémentaires doivent être considérées et recommandent en particulier :

1. D'améliorer le système d'immigration Canada avec un arrimage judicieux des profils des immigrants aux besoins du marché du travail ;
2. De réduire tangiblement les délais et les complications administratives liées aux processus d'immigration, en particulier sur les dossiers de travailleurs étrangers temporaires ;
3. De reconnaître que les pénuries de travailleurs et de compétences requièrent une diversité de solutions adaptées. En ce sens, augmenter la recherche et les connaissances sur les compétences et les qualifications nécessaires à une meilleure adéquation avec les besoins du marché du travail ;
4. D'encourager les dispositifs de collaboration, à l'échelle fédérale et provinciale, entre les employeurs et les milieux de la formation et de l'éducation, et qui permettront une harmonisation proactive des compétences et des besoins futurs du marché du travail ;



5. D'exercer une veille et de publier périodiquement des bilans sur le recrutement d'étudiants et d'entrepreneurs étrangers dans la perspective d'encourager leur rétention en tant qu'immigrants;
6. De réviser les incitatifs fiscaux en vigueur afin de s'assurer d'une meilleure rétention des travailleurs expérimentés sur le marché du travail;
7. De s'assurer que l'application de l'allocation canadienne pour la formation soit en adéquation avec les réalités et les besoins des entreprises;
8. D'augmenter les conditions d'investissements des entreprises dans l'automatisation et les nouvelles technologies numériques pour une hausse de la productivité et une réduction des difficultés organisationnelles liées au manque de main-d'œuvre;
9. De renforcer les programmes dédiés au développement des compétences et à la requalification des travailleurs éloignés du marché du travail, en particulier parmi les jeunes, les femmes, les personnes en situation de handicap et les autochtones.

## Conclusion

---

L'Ordre et le CRHA Canada reconnaissent les avancements législatifs et les travaux en cours, au niveau fédéral comme au niveau provincial, pour l'amélioration générale des lois, des normes et une meilleure régulation du marché du travail. Face à des enjeux tels que le vieillissement de la population et l'évolution des métiers, face également à une croissance économique de plus en plus dépendante de la capacité d'innovation, l'Ordre et le CRHA Canada estiment que le développement du capital humain et la productivité du travail pourraient nettement s'accélérer avec une amélioration en marge des dispositifs en place et de nouvelles mesures simples d'application. Les recommandations contenues dans le présent document reposent donc sur cette approche ainsi que sur la pratique et l'expérience des professionnels agréés des ressources humaines.