



# Requalification de la main-d'œuvre et rehaussement des compétences en contexte de relance

RAPPORT DE SONDAGE

CC  
MM la Chambre de commerce  
du Montréal métropolitain

conseil  
emploi  
métropole  
cem

Mars 2021

: Brio

# Table des matières



**1** Mise en contexte



**2** Démarche et méthodologie



**3** Limites et restrictions



**4** Synthèse des résultats

THÈME 1 : Profil des répondants et de leur entreprise/organisation

THÈME 2 : Acquisition de nouvelles compétences

THÈME 3 : Changement de métier

THÈME 4 : Processus de requalification



**5** Conclusion

# Mise en contexte

Dans le contexte de la pandémie de COVID-19, le Conseil emploi métropole (CEM), en collaboration avec la Chambre de commerce du Montréal métropolitain (CCMM), ont lancé un sondage afin de connaître les besoins des différents secteurs en matière de requalification de la main-d'œuvre et de rehaussement des compétences.

La connaissance et l'expérience des entreprises ainsi sondées pourront aider à formuler des solutions aux nouvelles problématiques du marché du travail.

C'est dans ce contexte que Brio présente à la CCMM et au CEM les résultats et les conclusions de l'analyse du sondage.



# Démarche et méthodologie

## L'ÉQUIPE DE BRIO S'EST APPUYÉE SUR UNE DÉMARCHE STRUCTURÉE DÉCRITE CI-DESSOUS



Développement d'un sondage sur mesure, à l'intention des participants des ateliers Relançons Montréal, afin d'approfondir certains thèmes et enrichir le portrait global de la situation actuelle.



Compilation et analyse de l'ensemble des données obtenues dans le cadre du sondage, permettant de dégager des constats et pistes de discussion.

**37 000**

Personnes rejointes  
en ligne

*Du 26 janvier au 17 février*

**254**

Répondants  
au sondage

Nous avons obtenu un taux de participation au sondage de

**0,7 %**

Il s'agit d'un taux faible qui peut être expliqué par la complexité du sujet sondé, la durée moyenne requise pour compléter le sondage (20 min) et les sollicitations rapprochées des répondants pour compléter d'autres sondages.

# Limites et restrictions

## Le présent document doit être lu en tenant compte des précisions suivantes :

- Dans le rapport, les « participants » ou les « répondants » font référence aux personnes qui ont complété l'entièreté des questions du sondage.
- Ce rapport présente l'ensemble des constats qui se dégagent uniquement de l'analyse des résultats du sondage.
- Les graphiques présentés sont basés sur les résultats obtenus dans le cadre du sondage. Le sondage ne comportait pas de questions ouvertes, il n'y a donc pas d'extraits ou de citations pour préciser certains résultats.
- Étant donné la petite taille de l'échantillon, les résultats et constats sont sujets à une marge d'erreur moyenne de 6 % pour un niveau de confiance de 95 %\*. Cette marge d'erreur s'accroît dès que des analyses segmentées ont été complétées et nécessitent une précaution dans la lecture des résultats. De plus, la mise en place d'actions concrètes suite à l'interprétation des constats du rapport doit prendre en compte cette marge d'erreur.
- L'administration du questionnaire a été réalisée de manière à garantir l'anonymat des répondants. Les réponses ne peuvent aucunement être reliées à un individu précis.
- Le rapport ne constitue pas un avis juridique.



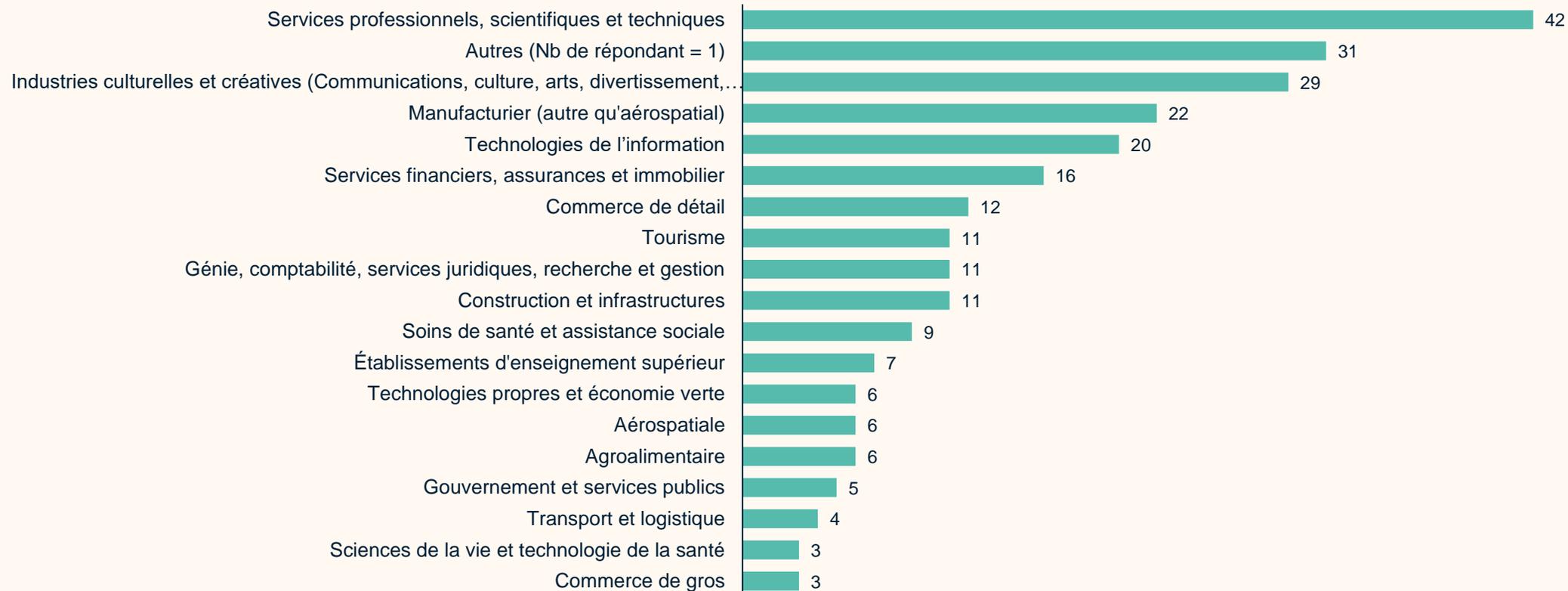
\* Source : <https://fr.surveymonkey.com/mp/margin-of-error-calculator/>

# Synthèse des résultats

- ▶ **THÈME 1 : Profil des répondants et de leur entreprise/organisation**
- ▶ THÈME 2 : Acquisition de nouvelles compétences
- ▶ THÈME 3 : Changement de métier
- ▶ THÈME 4 : Processus de requalification

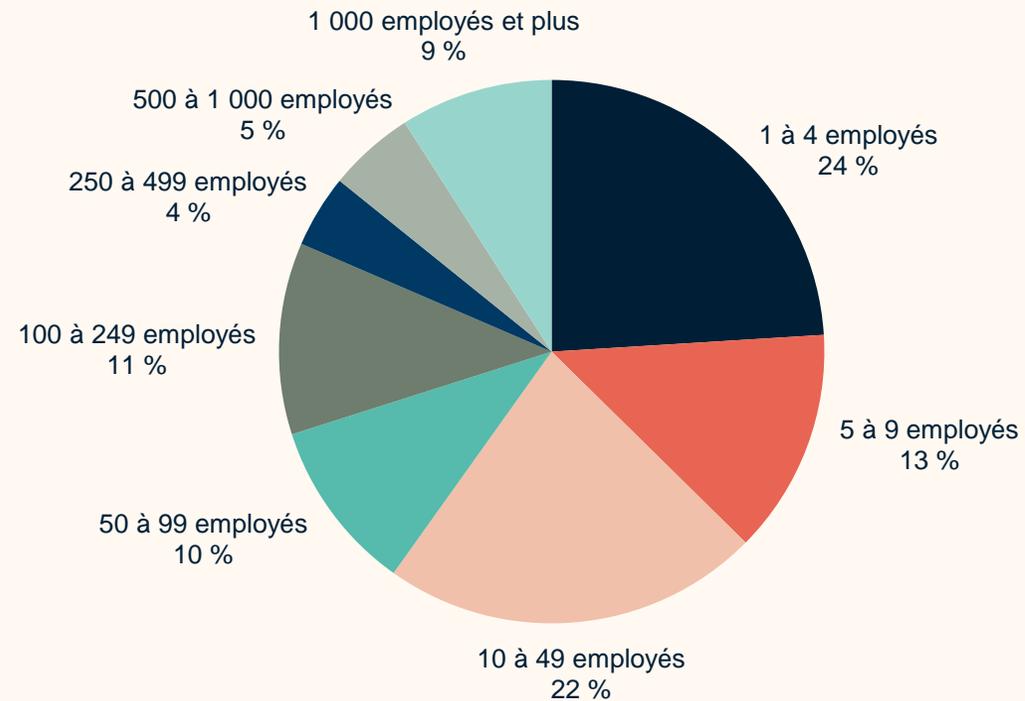
# Secteur d'activité

## Quel est le principal secteur d'activité de votre entreprise/organisation?



# Nombre d'employés

Quel était le nombre d'employés de votre entreprise/organisation durant la période la plus active de 2020?



# Secteur géographique

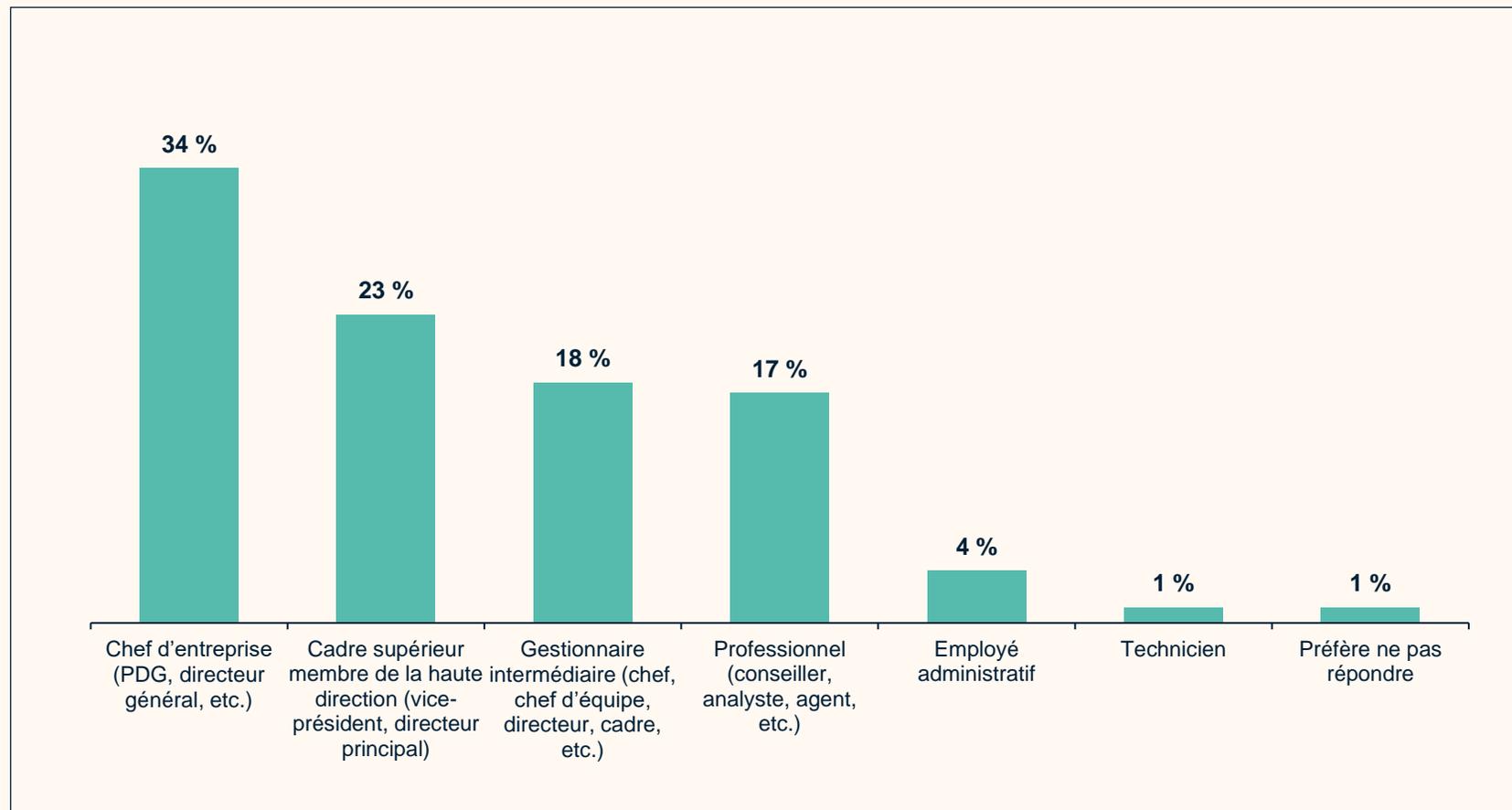
Dans quel secteur géographique se situe votre entreprise/organisation?

Grande région de Montréal	# Répondants	%
Île de Montréal (excluant le centre-ville) (111) et Emplacements dans le Grand Montréal (2)	113	44%
Centre-ville de Montréal (74)	74	29%
Laval (13) et Couronne nord de Montréal (9)	22	9 %
Agglomération de Longueuil (12) et Couronne sud de Montréal (9)	21	8 %
Province de Québec (8) Province de Québec et de l'Ontario (1)	9	4%
<b>Autres régions du Québec</b> Chaudière-Appalaches (1) Outaouais (1) Estrie et/ou Montérégie (4) Ville de Québec (1) Mauricie (2)	9	2%
<b>Présence à l'international</b> Québec et international (1) Province de Québec, Canada et international (1) Afrique (2) Amérique du Nord (2)	6	2 %

**90%**  
des entreprises sondées proviennent de la grande région de Montréal

# Catégorie d'emploi

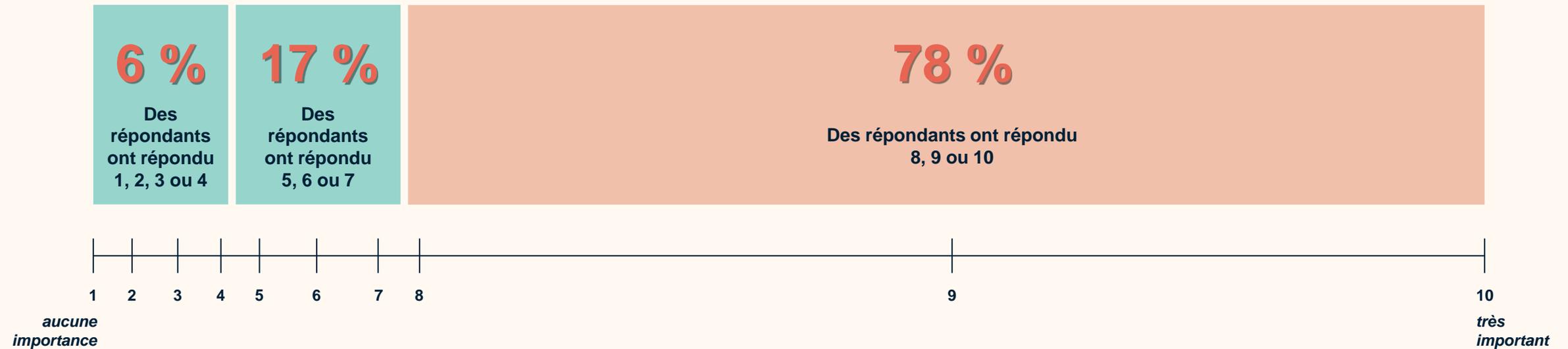
À quelle catégorie d'emploi appartenez-vous?



Source : Question 4 du sondage réalisé par Brio auprès des participants (janvier 2021)

# Développement des compétences comme levier de croissance

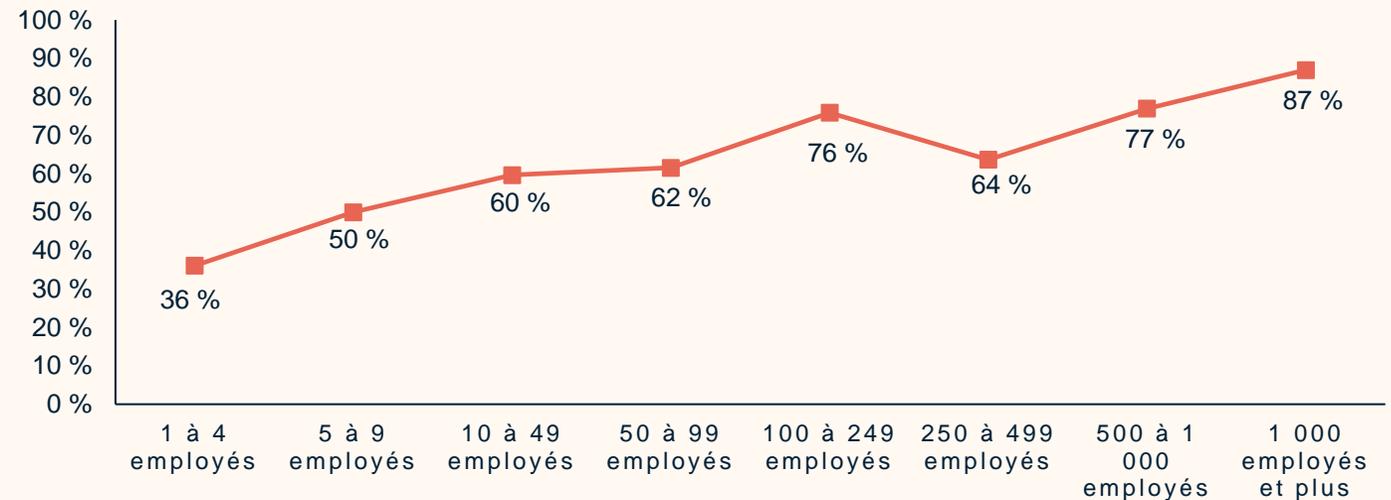
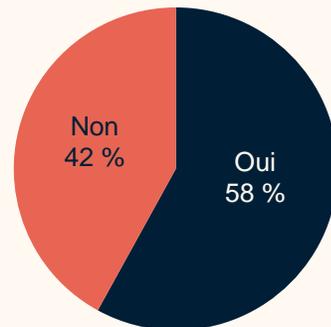
À quel point le développement des compétences est un levier de croissance ou un moyen de pérennité pour votre entreprise?



# Outils de planification de la main d'œuvre

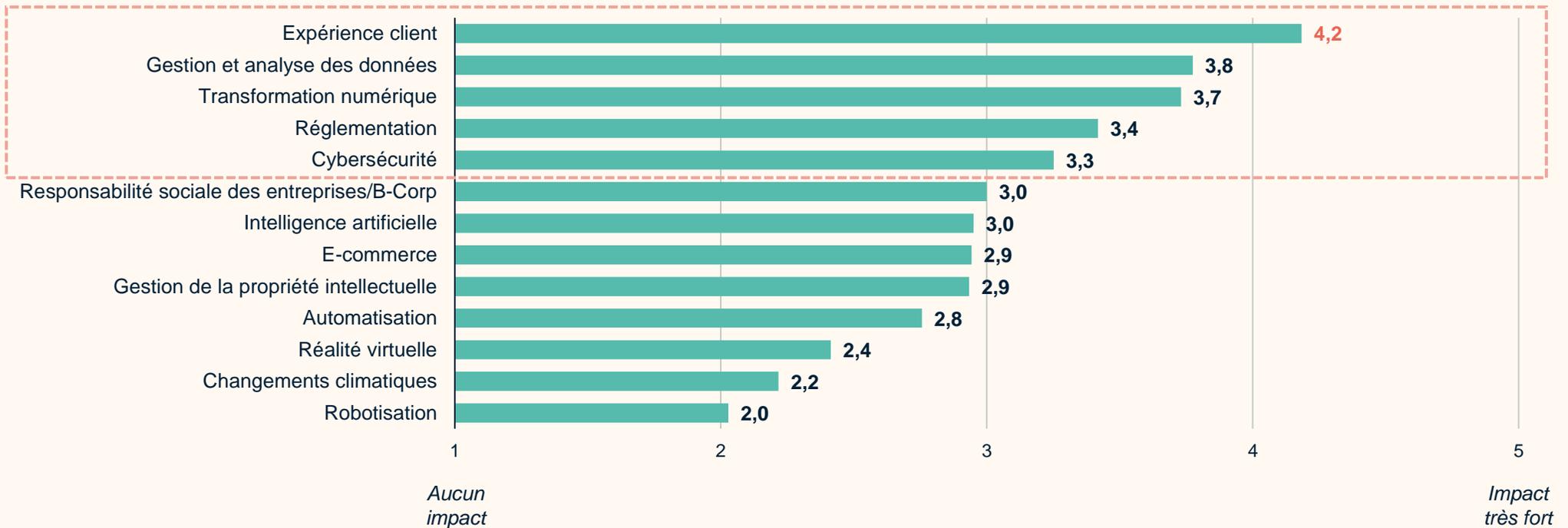
Avez-vous des outils de planification de la main-d'œuvre ou d'évaluation des compétences requises?

La présence d'outils de planification semble reliée à la taille de l'entreprise. En effet, alors que 87 % des entreprises de plus de 1 000 employés et plus utilisent des outils de planification de la main-d'œuvre, seulement 36 % des entreprises de 1 à 4 employés le font. Ceci dit, dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre, la planification de la main-d'œuvre et l'évaluation des compétences peuvent devenir un point central dans la saine gestion des entreprises. Ainsi, l'absence d'outils de planification de la main-d'œuvre ou d'évaluation des compétences dans la plupart des catégories d'entreprises doit être pris comme un facteur de risque important.



# Domaines d'expertise à développer

Parmi les domaines d'expertise suivants, quels sont ceux qui ont le plus d'impact sur le besoin d'amélioration des compétences de vos employés?



**Méthodologie :** Ces diagrammes avec les échelles de 1 à 5 ont été réalisés en effectuant, pour chaque choix de réponse évalué, une moyenne du produit de la valeur sélectionnée quantifiée (dans le cas présent, la valeur d'aucun impact correspondant à 1, et l'impact très fort à 5) par le nombre de réponses pour chaque valeur. Pour être significatif, un choix de réponse doit présenter une moyenne supérieure ou égale à 3,3.

 moyenne requise pour être significatif

# Domaines d'expertise à développer – Services professionnels et publics (excluant la consultation)

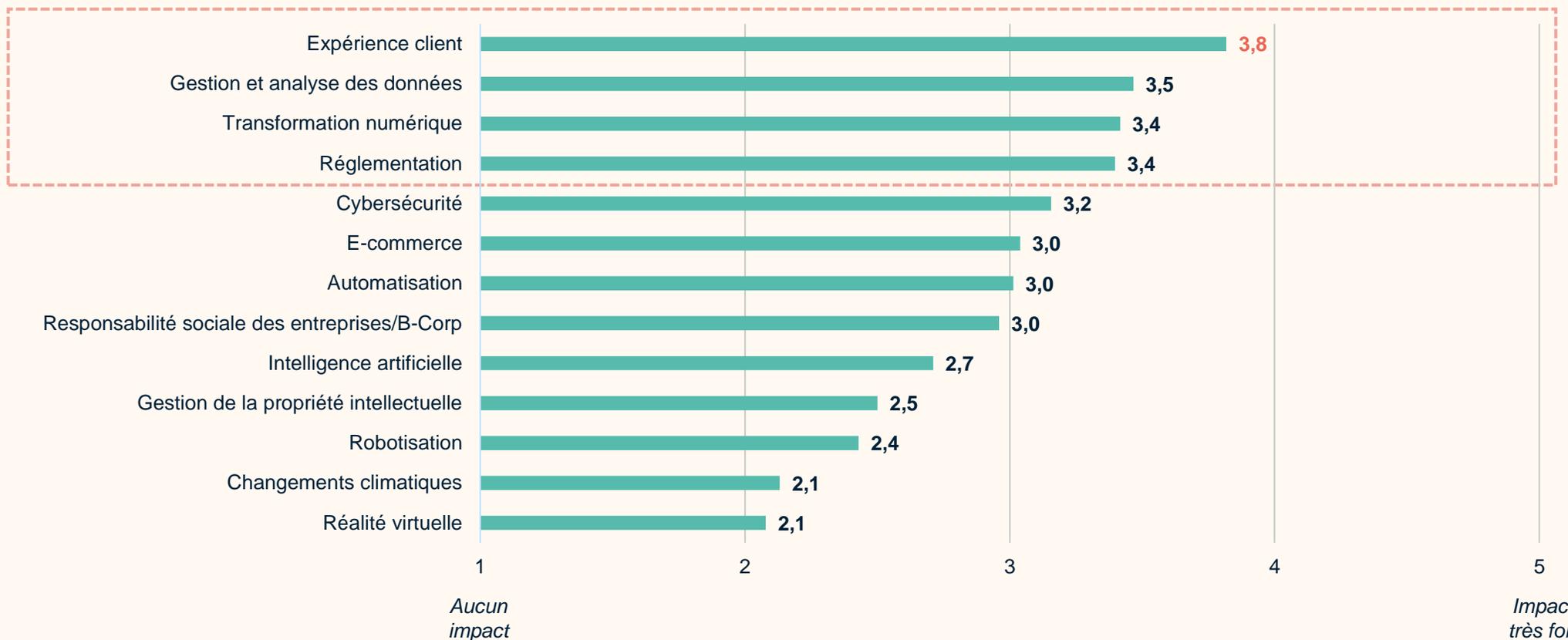
Parmi les domaines d'expertise suivants, quels sont ceux qui ont le plus d'impact sur le besoin d'amélioration des compétences de vos employés? (n = 71)



Source : Question 7 du sondage réalisé par Brio auprès des participants (janvier 2021)

# Domaines d'expertise à développer – Secteur industriel

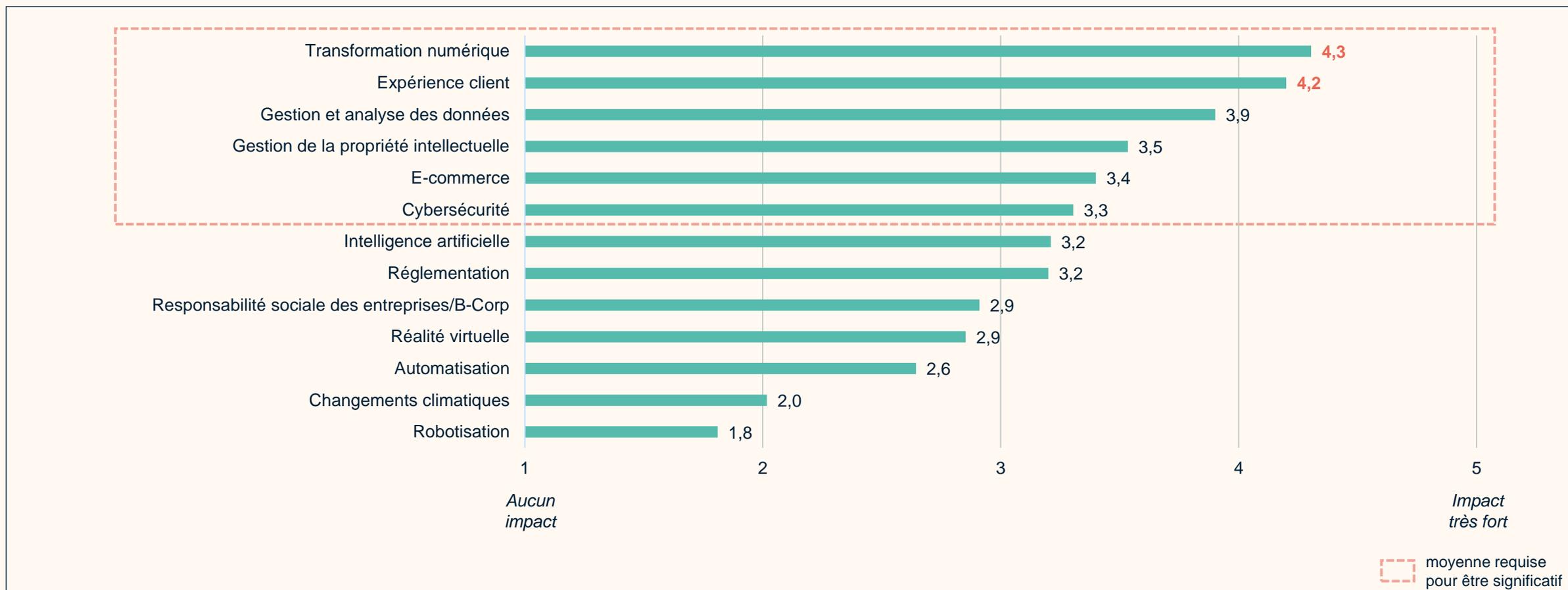
Parmi les domaines d'expertise suivants, quels sont ceux qui ont le plus d'impact sur le besoin d'amélioration des compétences de vos employés? (n = 78)



 moyenne requise pour être significatif

# Domaines d'expertise à développer – Tourisme, divertissement, culture, télécommunication et hôtellerie

Parmi les domaines d'expertise suivants, quels sont ceux qui ont le plus d'impact sur le besoin d'amélioration des compétences de vos employés? (n = 62)



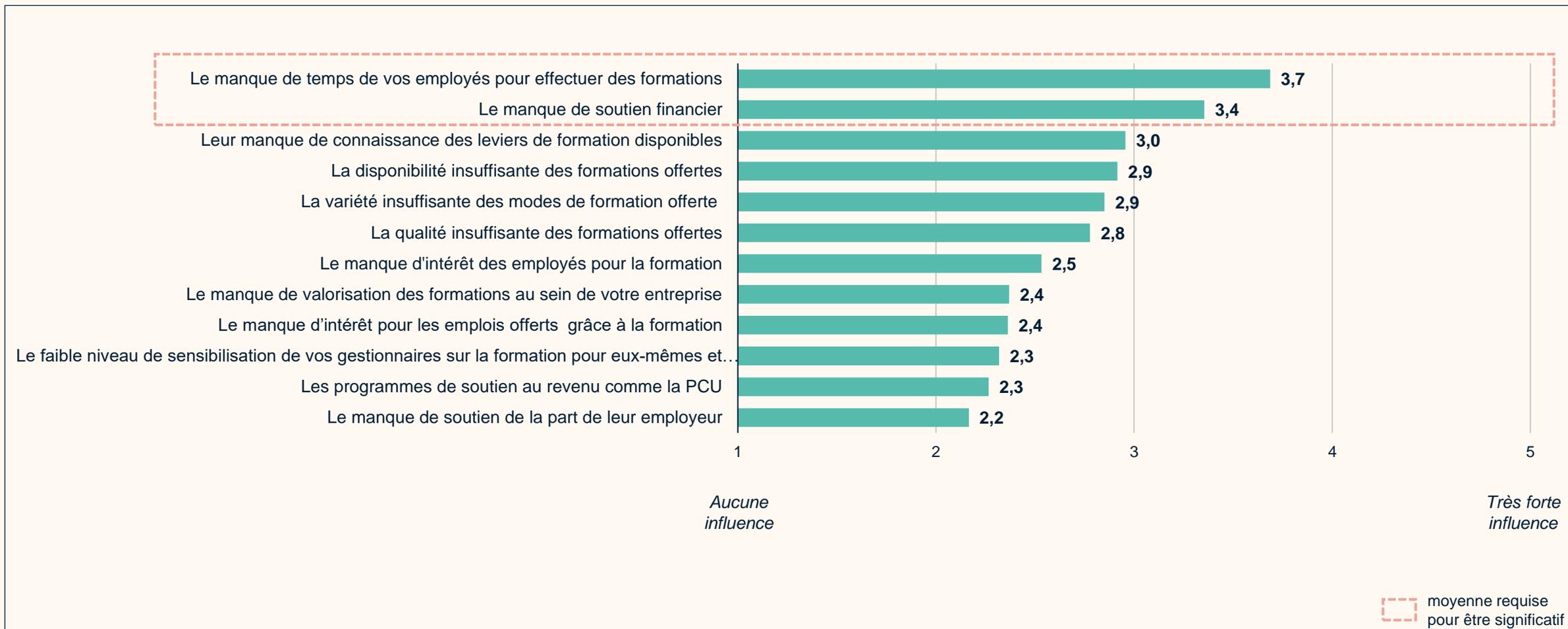
Source : Question 7 du sondage réalisé par Brio auprès des participants (janvier 2021)

# Synthèse des résultats

- ▶ THÈME 1 : Profil des répondants et de leur entreprise/organisation
- ▶ **THÈME 2 : Acquisition de nouvelles compétences**
- ▶ THÈME 3 : Changement de métier
- ▶ THÈME 4 : Processus de requalification

# Freins à l'amélioration des compétences (perspective des employés)

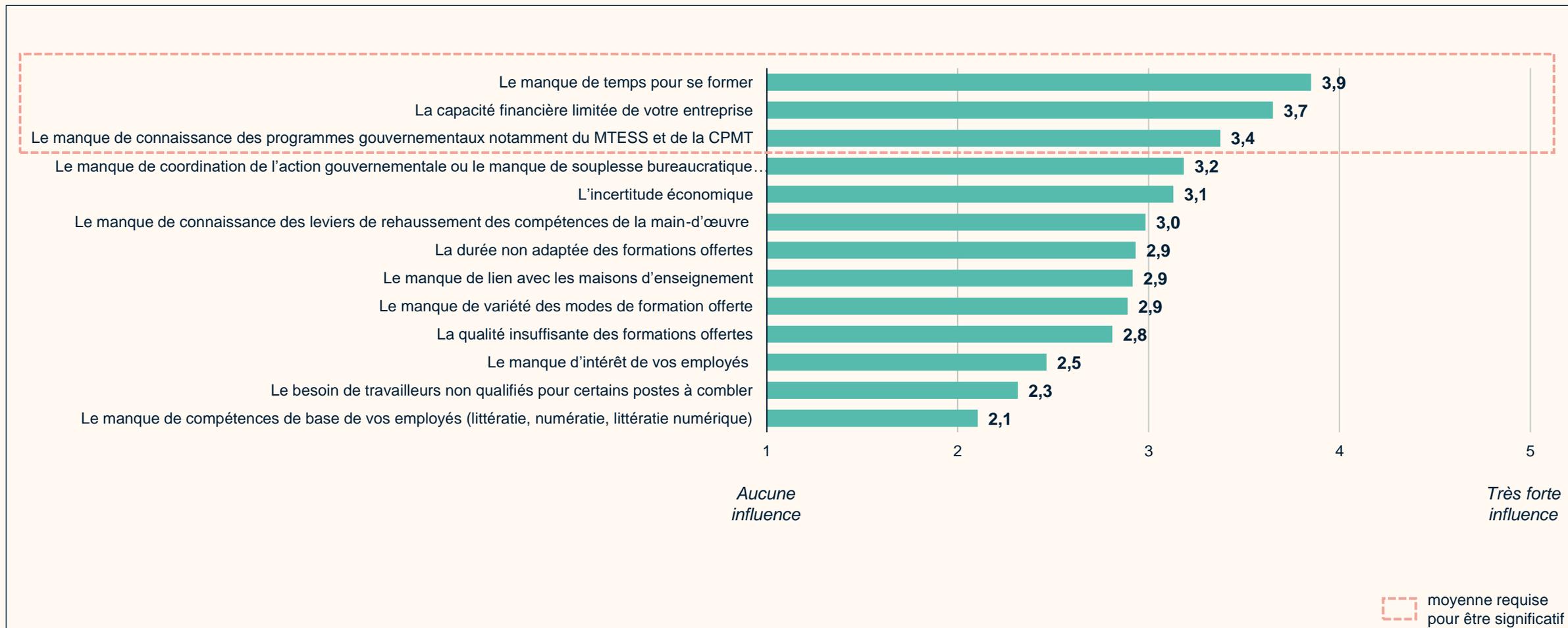
Parmi les freins suivants, quels sont ceux qui empêchent vos employés d'améliorer leurs compétences?



Source : Question 9 du sondage réalisé par Brio auprès des participants (janvier 2021)

# Freins à l'amélioration des compétences (perspective des employeurs)

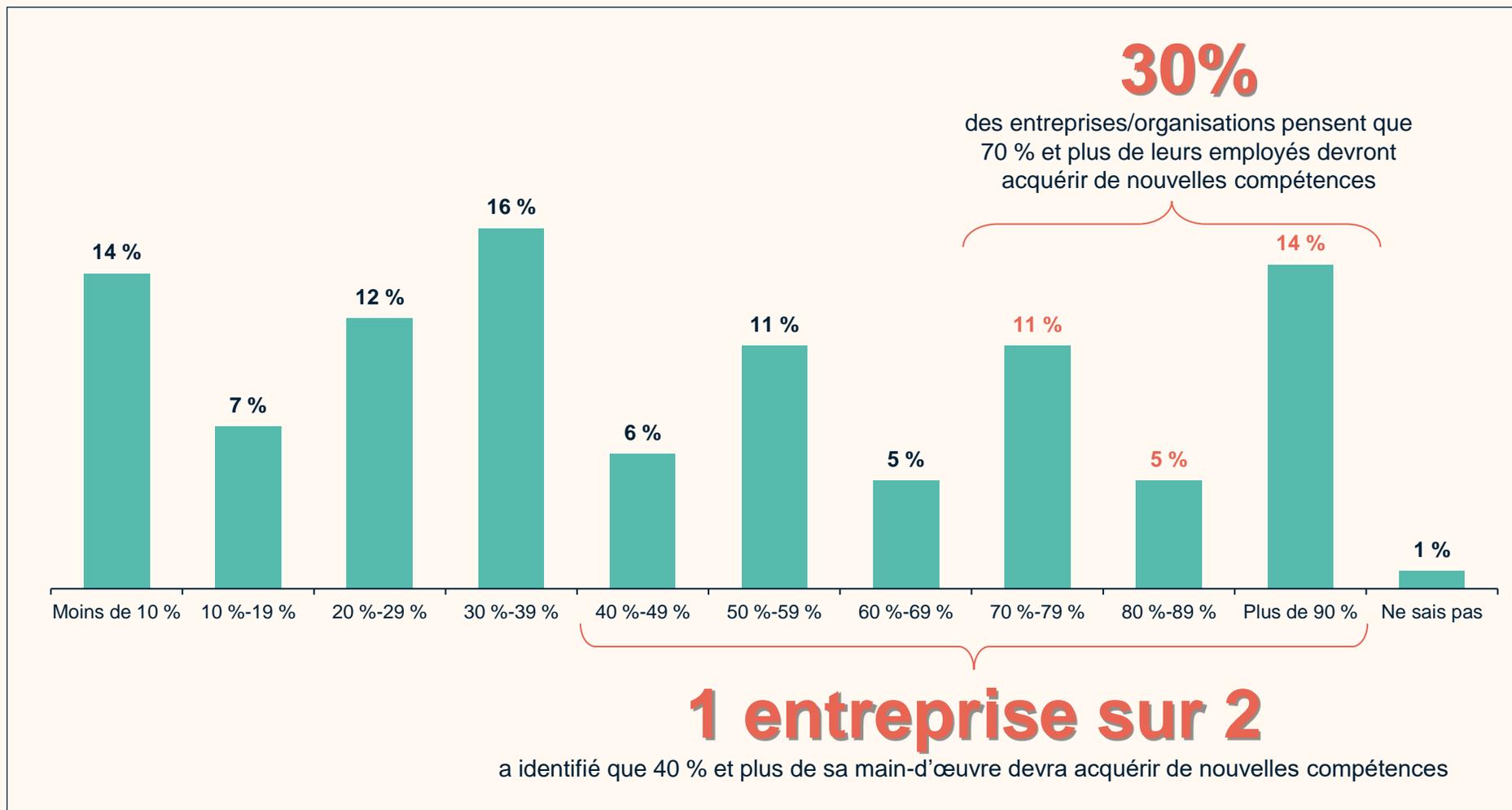
Parmi les freins suivants, quels sont ceux qui vous empêchent comme employeur/gestionnaire d'améliorer les compétences de vos employés dans votre organisation?



Source : Question 20 du sondage réalisé par Brio auprès des participants (janvier 2021)

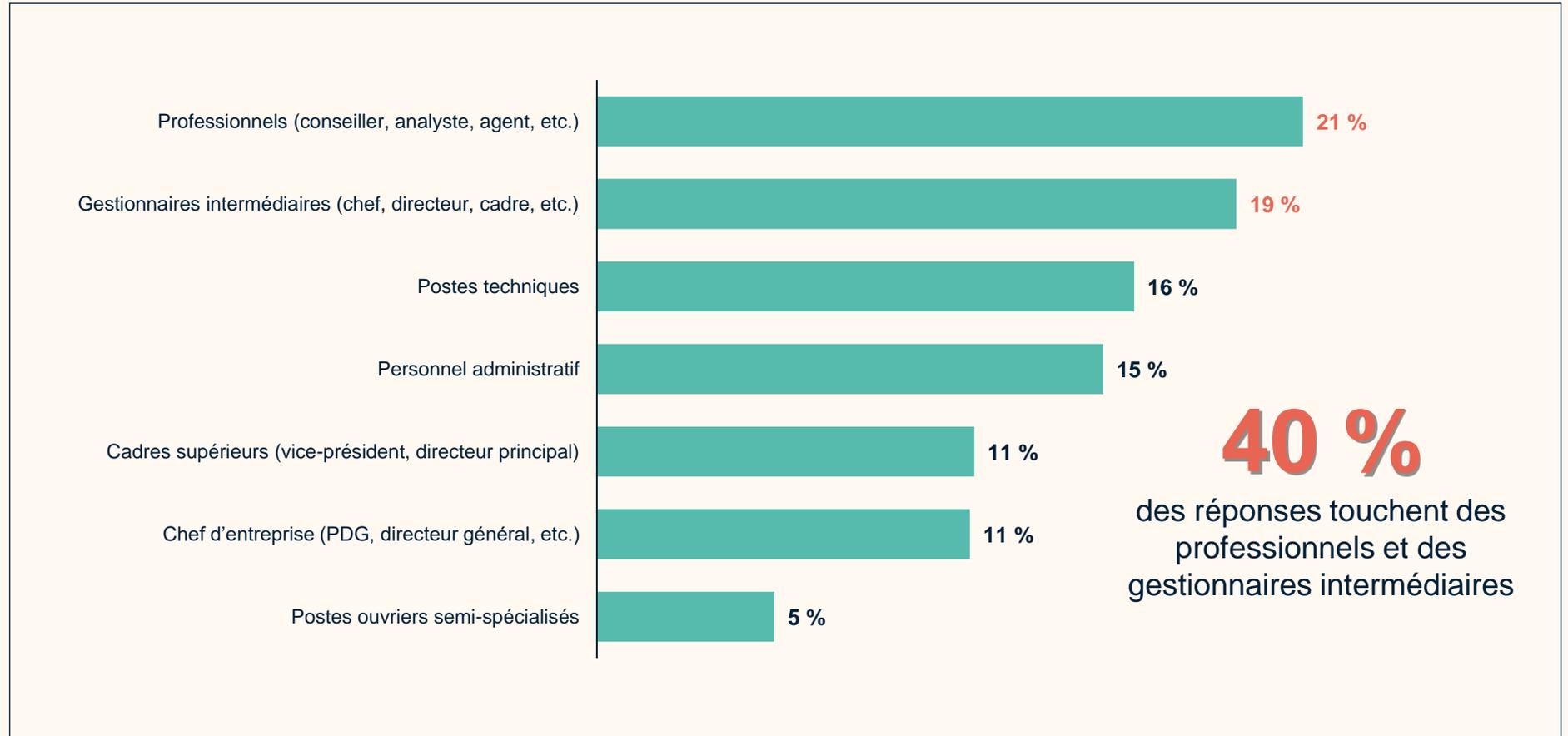
# Proportion des employés touchés par l'acquisition de nouvelles compétences

Selon vous, quelle est la proportion des employés dans votre entreprise qui devront acquérir de nouvelles compétences DANS LEUR MÉTIER ACTUEL?



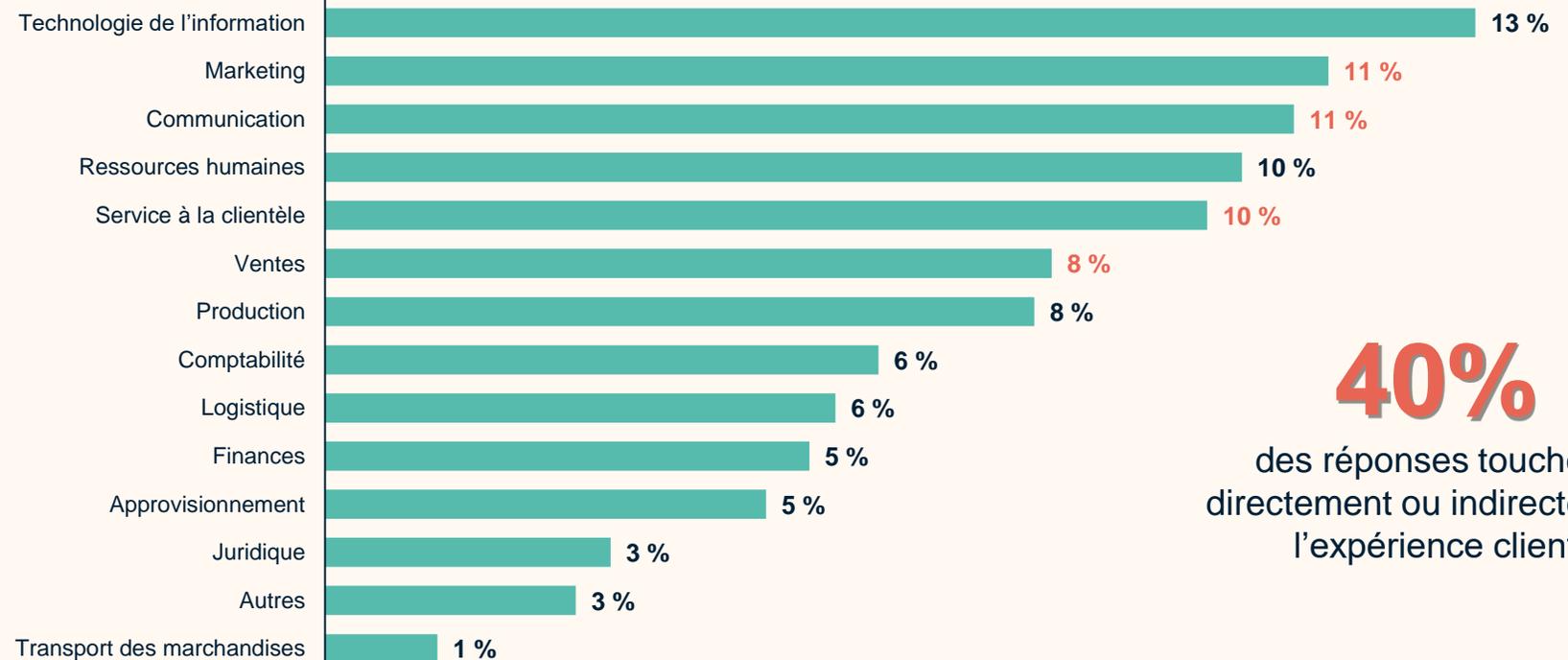
# Postes nécessitant l'acquisition de nouvelles compétences

Quels sont les postes pour lesquels les employés seront les plus amenés à acquérir de nouvelles compétences pour poursuivre leur métier?



# Départements nécessitant l'acquisition de nouvelles compétences

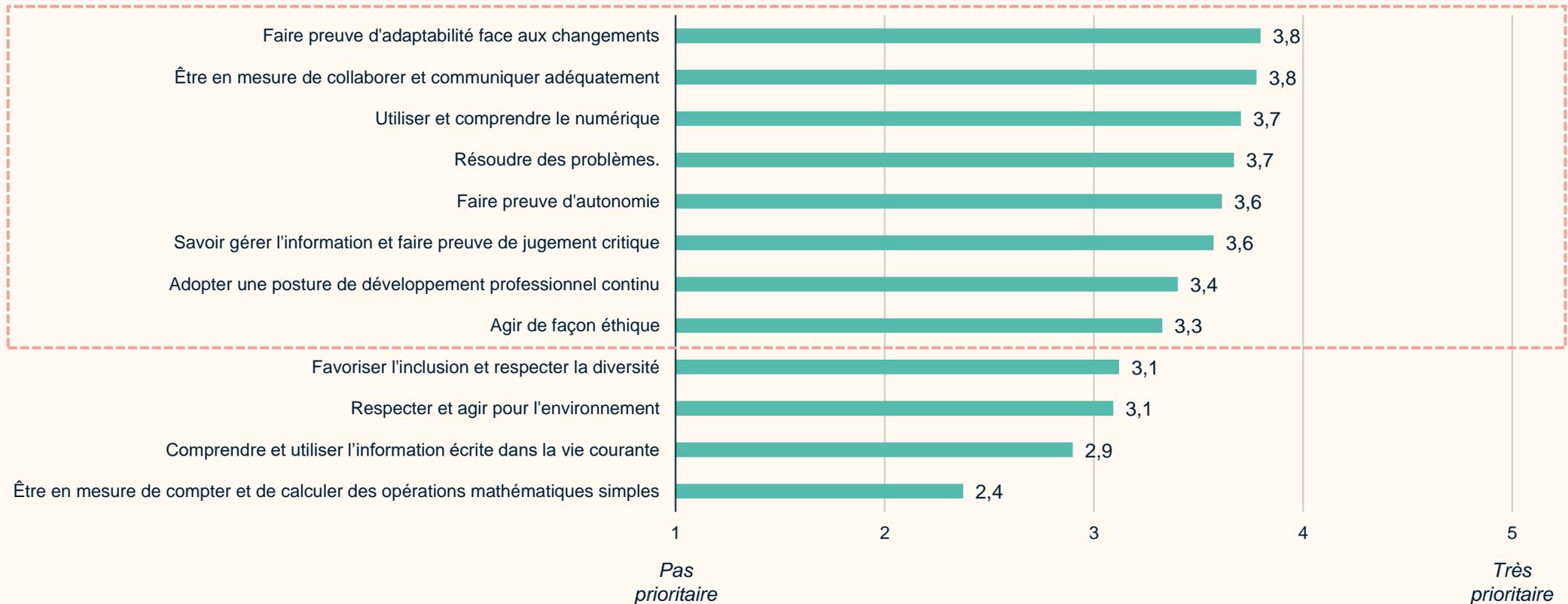
Quels sont les départements dont les employés devront le plus acquérir de nouvelles compétences?



**40%**  
des réponses touchent  
directement ou indirectement  
l'expérience client

# Compétences à améliorer en priorité

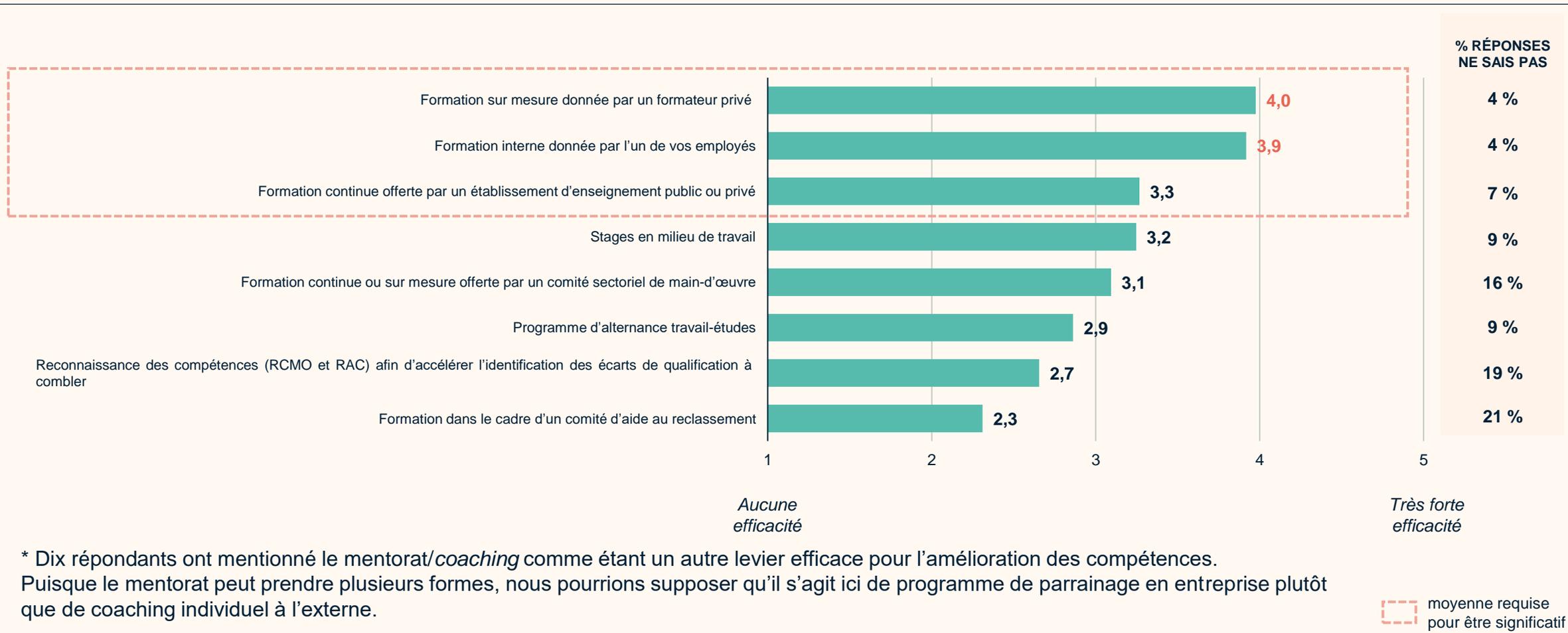
Parmi les compétences suivantes, quelles sont celles qui devraient être améliorées en priorité?



 moyenne requise pour être significatif

# Leviers les plus efficaces pour l'amélioration des compétences

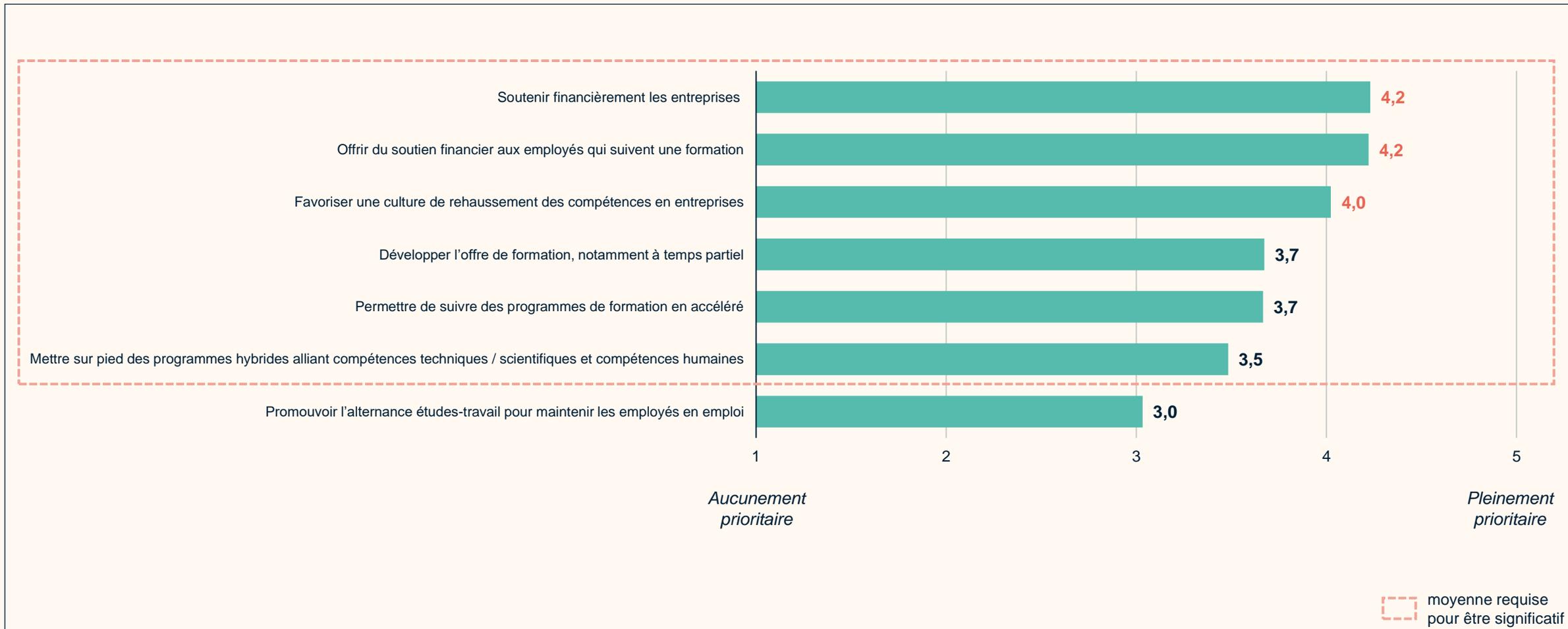
Parmi les leviers à disposition de vos employés pour améliorer leurs compétences, quels sont ceux qui vous semblent les plus efficaces?\*



Source : Question 16 du sondage réalisé par Brio auprès des participants (janvier 2021)

# Actions prioritaires pour l'amélioration des compétences

D'un point de vue global, quelles sont les actions prioritaires qui permettent d'améliorer les compétences des personnes?



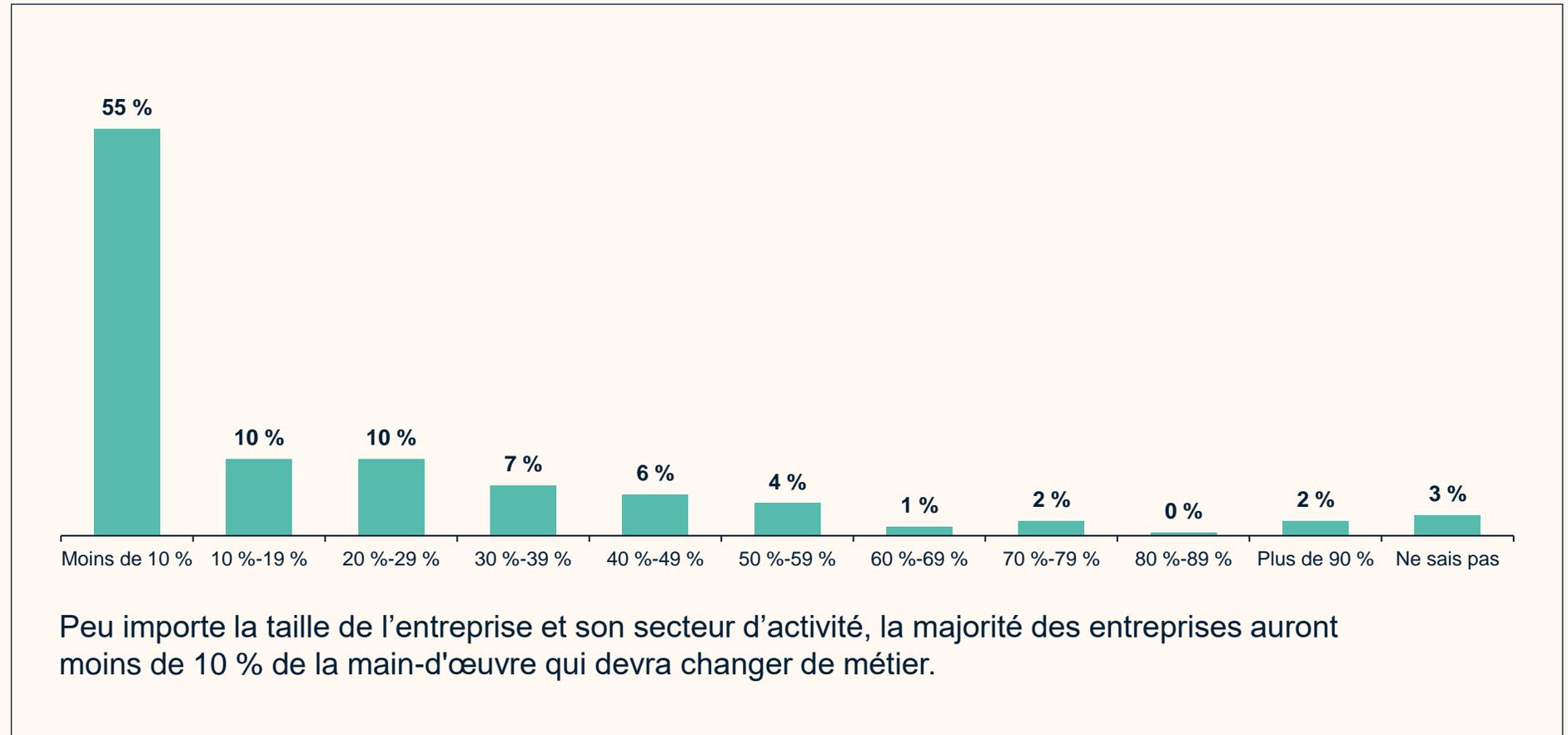
Source : Question 18 du sondage réalisé par Brio auprès des participants (janvier 2021)

# Synthèse des résultats

- ▶ THÈME 1 : Profil des répondants et de leur entreprise/organisation
- ▶ THÈME 2 : Acquisition de nouvelles compétences
- ▶ **THÈME 3 : Changement de métier**
- ▶ THÈME 4 : Processus de requalification

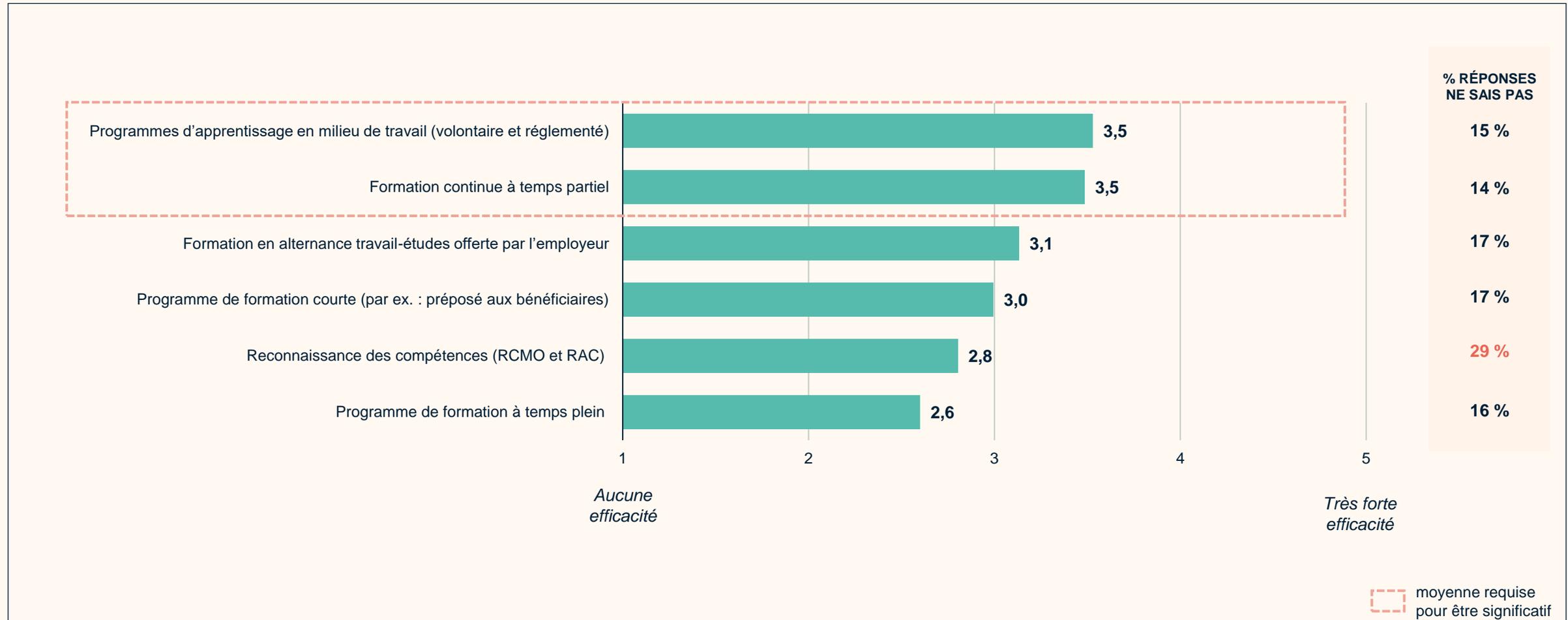
# Proportion des employés qui devront apprendre un nouveau métier

Quelle est la proportion des employés dans votre entreprise qui devront acquérir de nouvelles compétences pour **CHANGER DE MÉTIER AU SEIN DE VOTRE ORGANISATION?**



# Leviers efficaces pour apprendre un nouveau métier

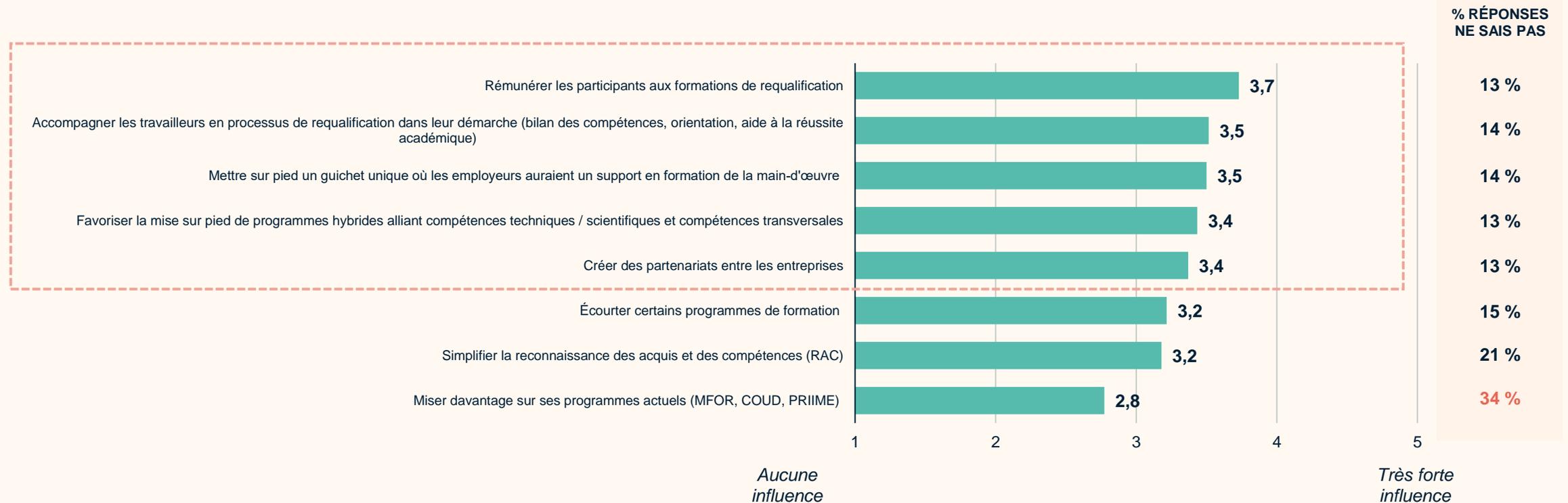
Dans le contexte d'un de vos employés qui doit apprendre un tout nouveau métier au sein de votre organisation, quelle est l'efficacité des leviers suivants :



Source : Question 23 du sondage réalisé par Brio auprès des participants (janvier 2021)

# Solutions pour faciliter la requalification des employés

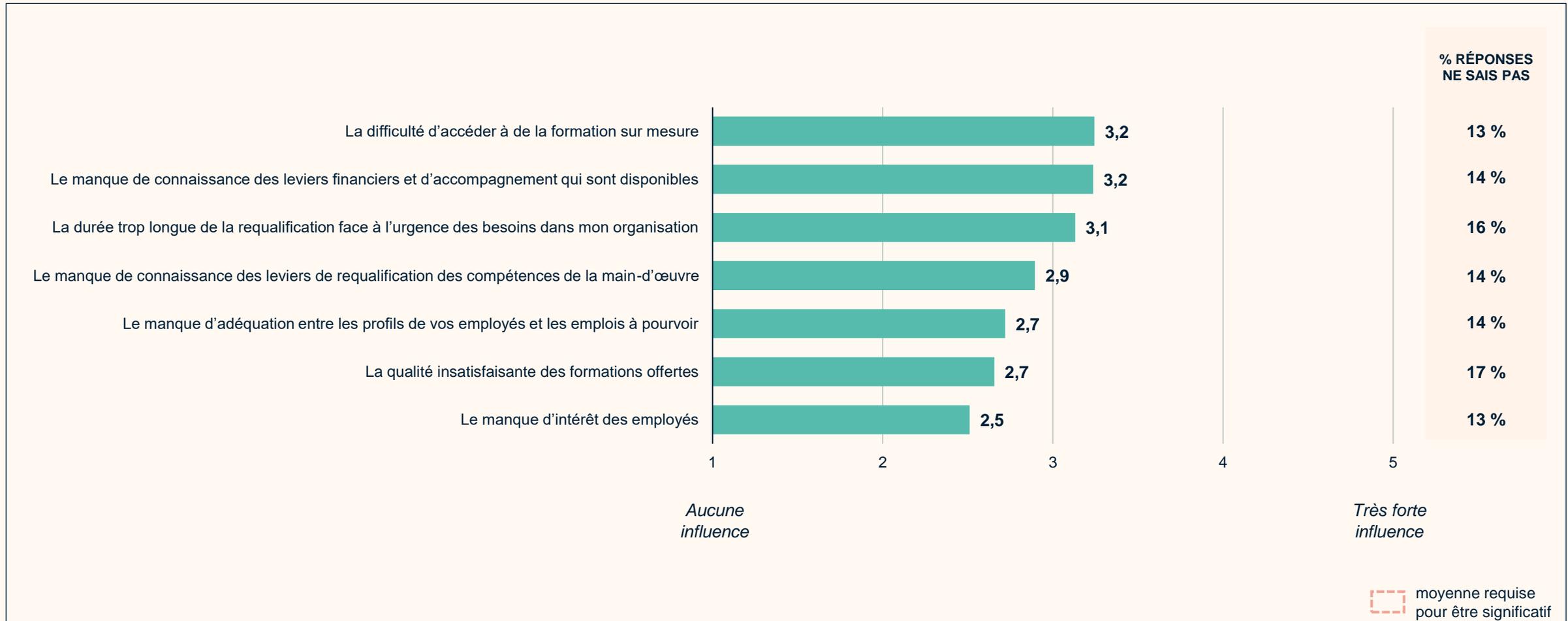
Quelles sont les solutions qui faciliteraient la requalification de vos employés au sein de votre organisation?



L'analyse des résultats regroupés par taille d'entreprise (moins de 500 employés c. 500 employés et plus) n'a pas permis d'arriver à des constats significativement différents.

# Freins à la requalification des employés

Parmi les freins suivants, quels sont ceux qui empêchent votre organisation d'investir dans la requalification de vos employés au sein même de votre organisation?



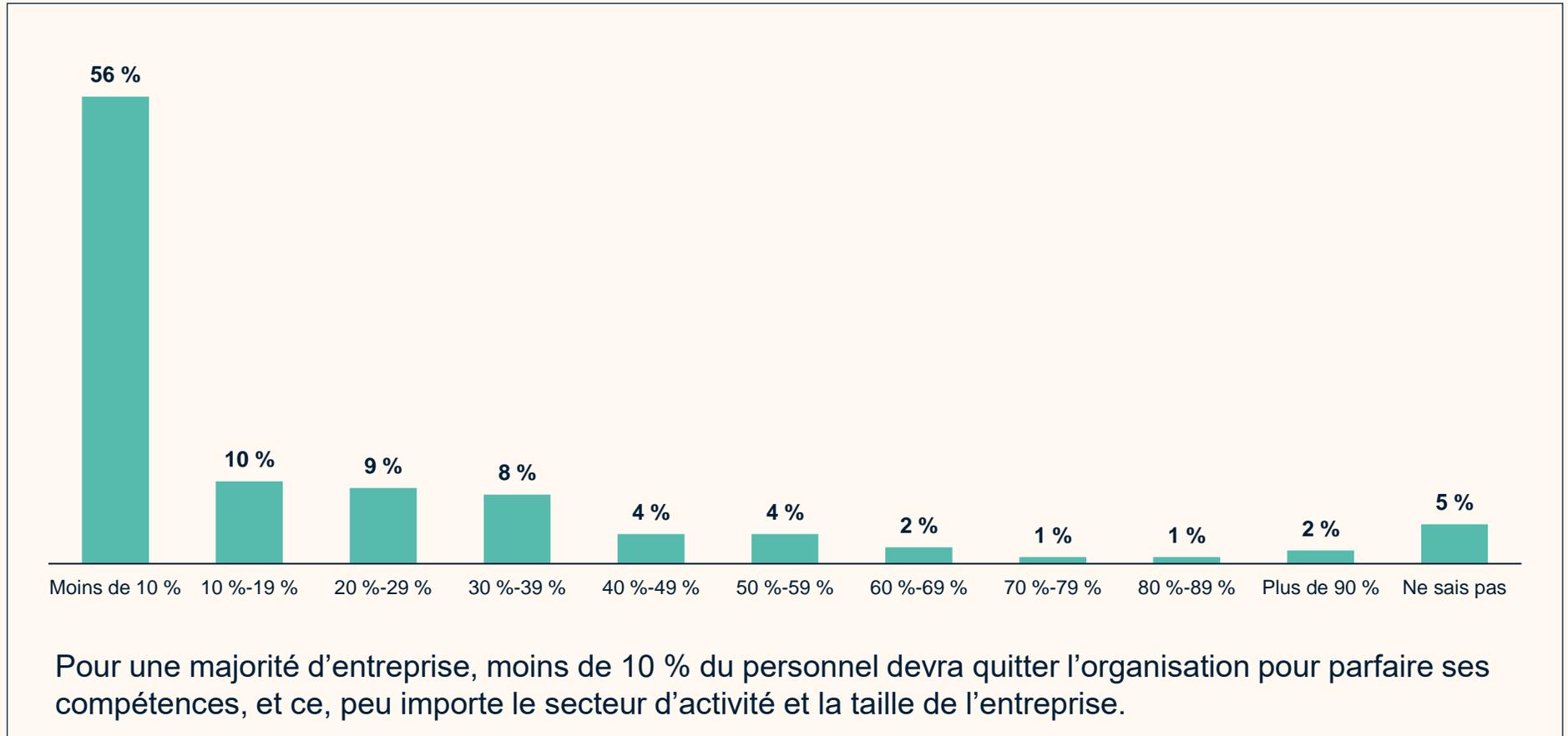
Source : Question 27 du sondage réalisé par Brio auprès des participants (janvier 2021)

# Synthèse des résultats

- ▶ THÈME 1 : Profil des répondants et de leur entreprise/organisation
- ▶ THÈME 2 : Acquisition de nouvelles compétences
- ▶ THÈME 3 : Changement de métier
- ▶ **THÈME 4 : Processus de requalification**

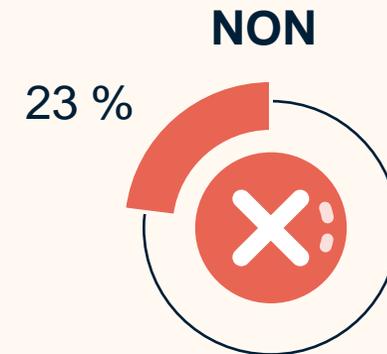
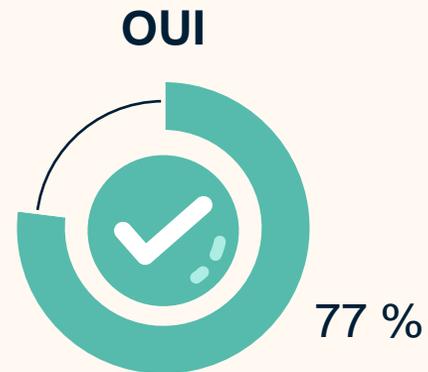
# Proportion des employés qui devront acquérir des compétences dans une autre organisation

Selon vous, quelle est la proportion de vos employés qui ne seront pas en mesure d'évoluer au sein de votre organisation et devront acquérir des compétences ailleurs?



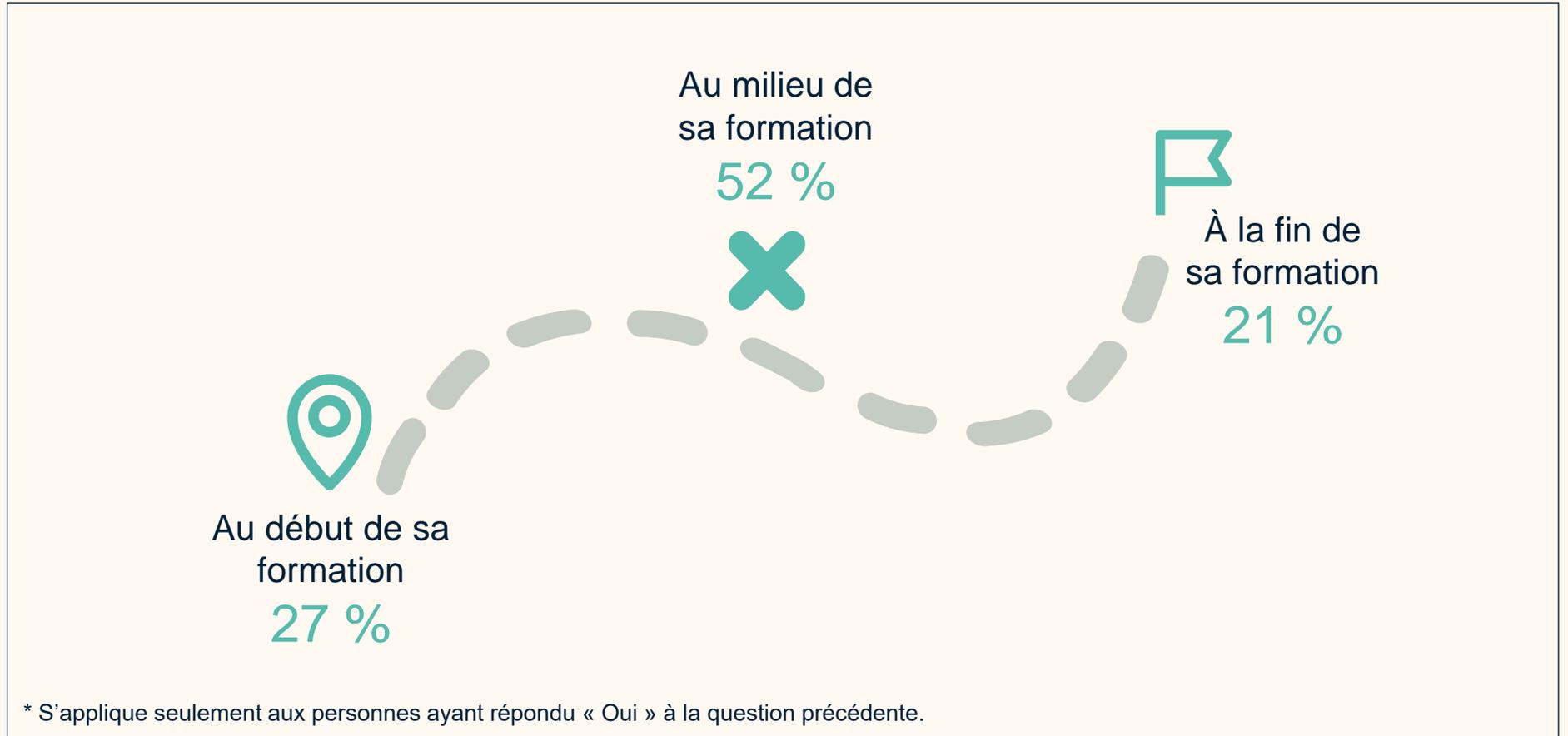
# Candidats en cours de requalification

Seriez-vous prêt à engager quelqu'un qui n'a pas encore les qualifications requises, mais qui a commencé un processus de requalification?



# Candidats en cours de requalification

À quel moment seriez-vous disponible à engager cette personne?  
(n = 196\*)



# Conclusion

# Constats principaux

- 1** Le **développement des compétences** est un **levier important de croissance et de pérennité** pour les entreprises (78 % l'ont évalué à 8/10 et plus);
- 2** L'**expérience client** est le domaine d'expertise ayant le plus d'impact sur les besoins d'amélioration des compétences des employés suivi par la gestion et l'analyse de données, la transformation numérique, la réglementation et la cybersécurité. La **transformation numérique** s'avère toutefois un domaine d'expertise tout aussi prépondérant que l'expérience client pour les **secteurs de tourisme, divertissement, télécommunication et hôtellerie**;
- 3** Les **deux freins principaux** à l'amélioration des compétences sont les mêmes pour les employés et les employeurs, soit le **manque de temps** et l'**aspect financier**, respectivement le manque de soutien financier et la capacité financière limitée. D'un point de vue employeur, le **manque de connaissance des programmes gouvernementaux** s'avère un frein additionnel;
- 4** **Une entreprise sur deux** a identifié que 40 % et plus de ses employés devront **développer de nouvelles compétences**. De cette tranche, plus de la moitié croit que 70 % et plus des employés devront développer de nouvelles compétences. Ceci étant, pour la **majorité** des entreprises sondées, **moins de 10 % des employés** devront **apprendre un nouveau métier** ou **changer d'organisation** pour acquérir de nouvelles compétences;
- 5** Les **professionnels** et les **gestionnaires intermédiaires** représentent **40 % des postes** qui seront les plus touchés par l'acquisition de nouvelles compétences;
- 6** La **technologie de l'information** (TI) semble être un département où l'acquisition de nouvelles compétences est plus fortement requise. De plus, les départements touchant de près ou de loin à l'**expérience client** semblent également avoir de plus grands besoins de formation – ces résultats pourraient être liés à la nouvelle réalité virtuelle qui affecte les compétences requises pour la prise de contact, la communication et la prestation de service auprès des prospects et clients, mais aussi le soutien que doit fournir le département des TI pour faire face à ce contexte;

# Constats principaux (suite)

- 7 Les **trois compétences à améliorer en priorité** semblent renforcées par la situation due à la pandémie et au télétravail, soit **capacité d'adaptabilité, collaboration et communication** et **compréhension et utilisation du numérique**;
- 8 Les **formations sur mesure** données par un **formateur privé et les formations internes** livrées par un employé à l'interne sont les **deux leviers les plus efficaces** identifiés par les répondants;
- 9
  - En cohérence avec les freins mentionnés plus tôt, le **soutien financier aux entreprises et aux employés** qui suivent une formation a été identifié comme action prioritaire pour l'amélioration des compétences et aussi comme solution pour faciliter la requalification en entreprise;
  - Pour la requalification en entreprise spécifiquement, l'**importance de l'accompagnement du travailleur** dans le processus de requalification ainsi que la **mise sur pied d'un soutien en formation de la main-d'œuvre** via un guichet unique ont été identifiés comme des solutions facilitantes;
  - Dans le cadre du rehaussement des compétences, la **mise en place d'une culture** favorisant le rehaussement des compétences a été soulevée comme une action prioritaire à entreprendre;
  - Dans les contextes de rehaussement et de requalification en entreprise, la **diversité des formats de formation** (à temps partiel ou en accéléré) s'avère une piste à explorer pour répondre adéquatement aux besoins de formation;
- 10 Les entreprises sondées semblaient très majoritairement ouvertes à **engager un employé en cours de qualification**, et une majorité serait favorable à engager cette personne au milieu de sa formation.

# Pistes de discussion

Les résultats présentés précédemment soulèvent quelques points de réflexion qu'il serait intéressant d'approfondir de manière qualitative ou auprès d'un sous-groupe spécifique. Voici quelques-unes des pistes de réflexion que Brio souhaite vous soumettre :

- Bien que le manque d'intérêt et de valorisation de la formation n'ait pas été soulevé dans les freins au développement des compétences, *favoriser une culture de rehaussement des compétences* est tout de même ressorti fortement dans les leviers à renforcer. Y a-t-il un écart de perception entre ce que les entreprises pensent d'elles-mêmes versus des autres?
- L'évaluation de la formation sur mesure et interne se démarque de celle des formations données par des établissements d'enseignement. Doit-on revoir les formules des programmes de formation en établissement d'enseignement? La formation continue est-elle suffisamment adaptée aux besoins des entreprises?
- Le manque de temps est un frein important du point de vue des entreprises, or la reprise économique, bien qu'incomplète, montre déjà des effets de rareté de la main-d'œuvre pour certains postes. Ce frein risque de s'accroître dans les prochaines années.
- La formation sur mesure étant privilégiée par les entreprises, il pourrait être intéressant de se pencher sur le processus d'accréditation ou de reconnaissance plus formelle des formations sur mesure ou données à l'interne, ainsi que de capitaliser sur le transfert de connaissance des employés de 65 ans à la retraite ou en pré-retraite pour la préparation et la mise en œuvre des formations internes;
- 30 % des entreprises estiment que 70 % et plus de leurs employés devront faire évoluer leurs compétences. Quel sera l'impact sur la productivité des entreprises si les employés n'acquièrent pas ces compétences nouvelles?
- Pour les questions à choix multiples ayant reçu un haut taux de réponse « Ne sais pas », il pourrait s'agir d'une indication d'une méconnaissance des leviers disponibles. Cela pourrait nécessiter la mise en place d'actions de visibilité et/ou d'éducation auprès de la clientèle cible.



BOUTIQUE DE  
MANAGEMENT

**MONTRÉAL**

555, boul. René-Lévesque Ouest, Bureau 400, Montréal, QC H2Z 1B1 Canada

**QUÉBEC**

500, Grande Allée Est, Bureau 100, Québec QC G1R 2J7 Canada

+1 514-868-1717

[info@brioconseils.com](mailto:info@brioconseils.com)

: Brio