

Incidence de la COVID-19 sur la façon dont les organisations canadiennes composent avec les questions de RH

Sommaire de l'enquête éclair de l'automne 2020 sur les prévisions salariales

Les résultats inclus dans ce rapport sont fondés sur les données que plus de 350 organisations de partout au Canada ont transmises entre novembre et décembre 2020. Vous y trouverez l'information la plus récente sur les prévisions salariales pour 2021 et les stratégies en matière de gestion du capital humain utilisées actuellement. Des données antérieures y sont également fournies afin de comparer les résultats d'une année à l'autre et de mettre en lumière l'incidence de la pandémie sur les pratiques liées au capital humain.

Pour obtenir des renseignements plus détaillés, veuillez consulter nos enquêtes salariales annuelles au Canada. [Cliquez ici](#) pour en savoir plus.

Sommaire des prévisions concernant les salaires et les échelles salariales pour 2021

Hausse moyenne du salaire de base prévues en 2021 par province :

	Gels inclus	Gels exclus
Moyennes nationales	1,96	2,10
Alberta	1,90	2,16
Atlantique	1,80	1,89
Colombie-Britannique	2,00	2,27
Manitoba	1,83	1,92
Ontario	1,95	2,17
Québec	1,98	2,20
Saskatchewan	1,83	1,96

Cinq secteurs où les hausses moyennes du salaire de base prévues en 2021 sont les plus élevées :

	Gels inclus		Gels exclus
Haute technologie	2,45	Développement logiciel	2,78
Services financiers	2,31	Haute technologie	2,70
Logist./transp./distrib.	2,23	Services de TI	2,66
Développement logiciel	2,16	Assurance	2,53
Télécom./services publics	2,12	Construction	2,50

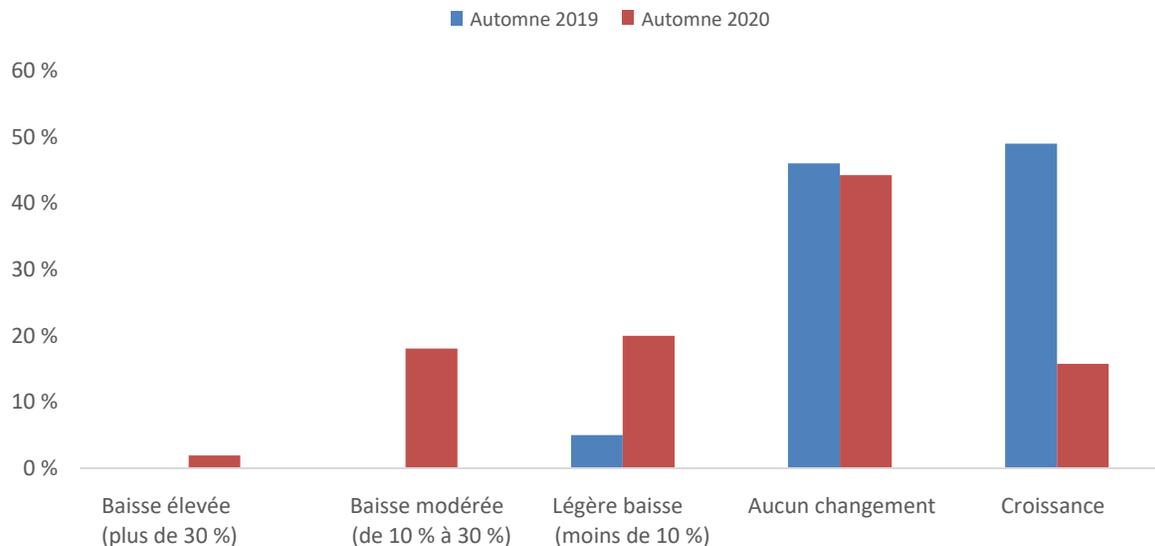
Cinq secteurs où les hausses moyennes du salaire de base prévues en 2021 sont les plus basses :

	Gels inclus		Gels exclus
Exploitation minière	1,26	Organismes sans but lucratif	1,99

Services énergétiques	1,18	Fabrication	1,96
Agriculture/cannabis	1,11	Exploitation minière	1,89
Énergie	1,05	Énergie	1,68
Hébergement	1,00	Agriculture/cannabis	1,48

Perspectives économiques

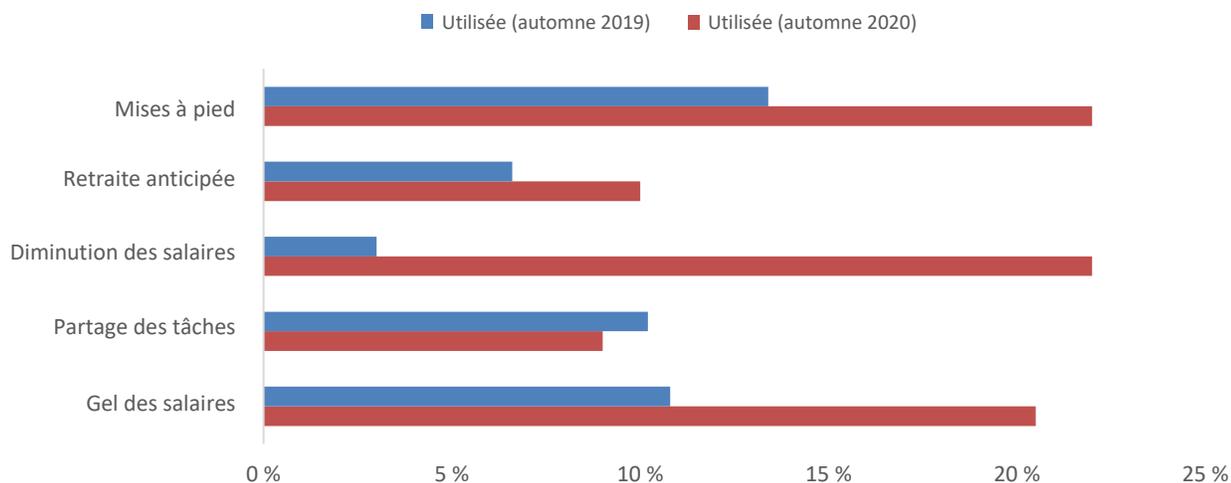
Situation économique à l'échelle nationale Automne 2020 vs automne 2019



- La tendance marquante, c'est qu'à l'automne 2020, **40 %** des organisations ont observé une **baisse**, contre **5 %** à l'automne 2019.
- À l'automne 2020, **16 %** des organisations ont constaté une **croissance économique**, soit une baisse importante par rapport à l'année précédente, alors que **49 %** des organisations rapportaient une croissance.
- À l'automne dernier, la situation s'est **gravement détériorée** pour **2 %** des organisations, une diminution de **15 %** par rapport aux données de l'enquête éclair du printemps 2020 mené en mai. Ces résultats indiquent que c'est au début de la pandémie que les entreprises canadiennes ont été le plus durement touchées.
- À l'automne 2020, **18 %** des organisations ont indiqué avoir connu une **baisse modérée**, mais la plupart n'ont rapporté aucun changement.

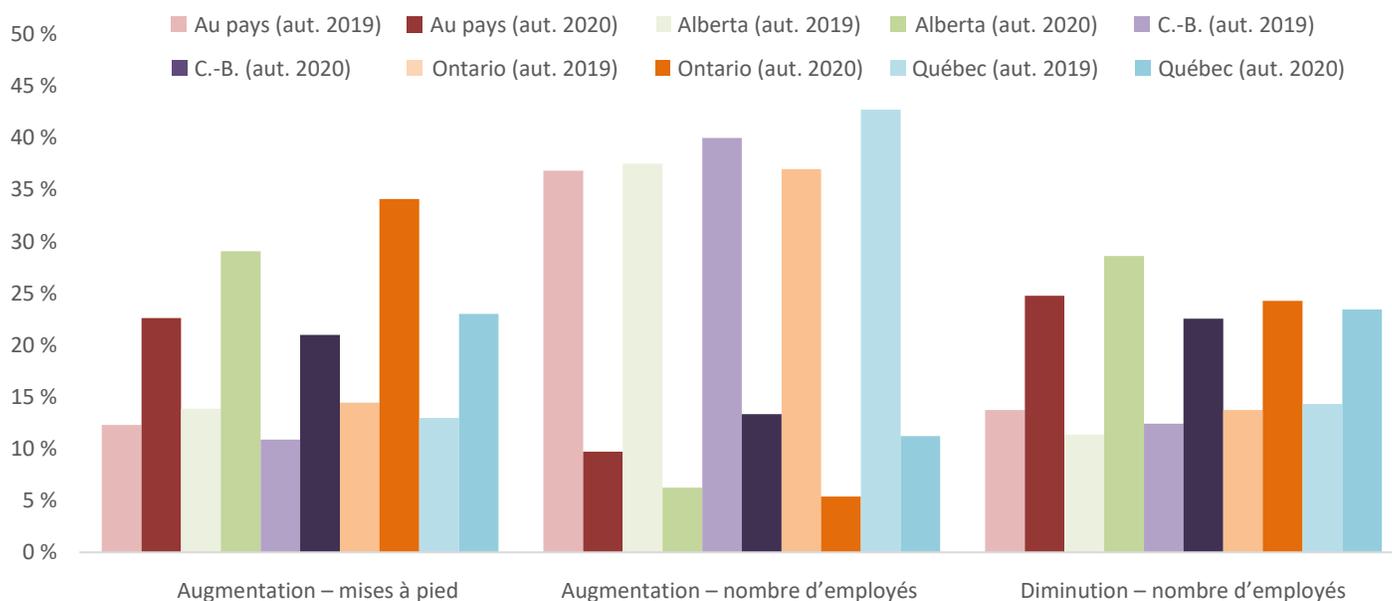
Stratégies en matière de capital humain liées à la pandémie

Stratégies de gestion des coûts liés au capital humain Automne 2020 vs automne 2019



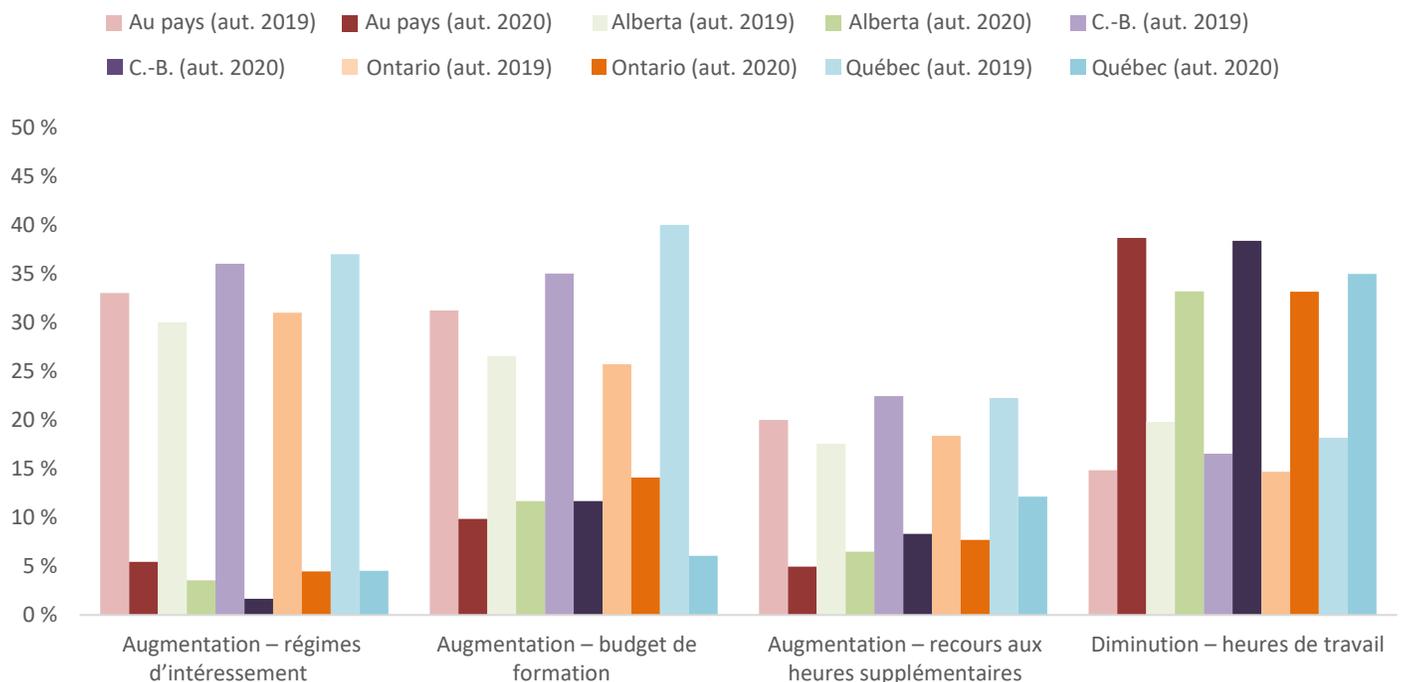
- Le **partage des tâches** demeure une stratégie pertinente, alors que les décideurs s'efforcent de faire travailler leurs effectifs en redéfinissant leurs fonctions dans l'organisation.
- Les organisations cherchent manifestement à **réduire** les coûts de la masse salariale, comme les chiffres de 2020 sur les mises à pied, la diminution des salaires et le gel salarial l'indiquent.
- À l'automne 2020, le recours à des gels salariaux a augmenté de **10 %** comparativement à l'année précédente, mais ce pourcentage est nettement **inférieur** à celui enregistré en mai dernier lors de l'enquête éclair du printemps, qui s'établissait à **28 %**. Il y a lieu d'être optimiste, car cette baisse indique une tendance à un retour à des niveaux qui prévalaient avant la pandémie.

Pratiques liées au capital humain en réponse à la pandémie de COVID-19 – par province Automne 2020 vs automne 2019



- Dans l'ensemble, les organisations à l'échelle nationale demeurent prudentes en ce qui concerne la mise en œuvre de certaines pratiques liées au capital humain.
- En 2019, dans la plupart des provinces, l'augmentation du nombre d'employés représentait la pratique la plus courante.
 - C'est tout le contraire en 2020, alors que le nombre d'embauches est limité et que de nombreuses organisations procèdent à des mises à pied, surtout en **Alberta**.
- Le pourcentage d'organisations ayant fait davantage de mises à pied est le plus bas en **Colombie-Britannique**, soit **21 %**, et le plus élevé en **Ontario**, soit **34 %**.
- De même, c'est en **Colombie-Britannique** que le nombre d'employés a le plus augmenté (**13 %**), tandis que l'Ontario est la province où le moins d'organisations ont rapporté une hausse du nombre d'employés (**5 %**).

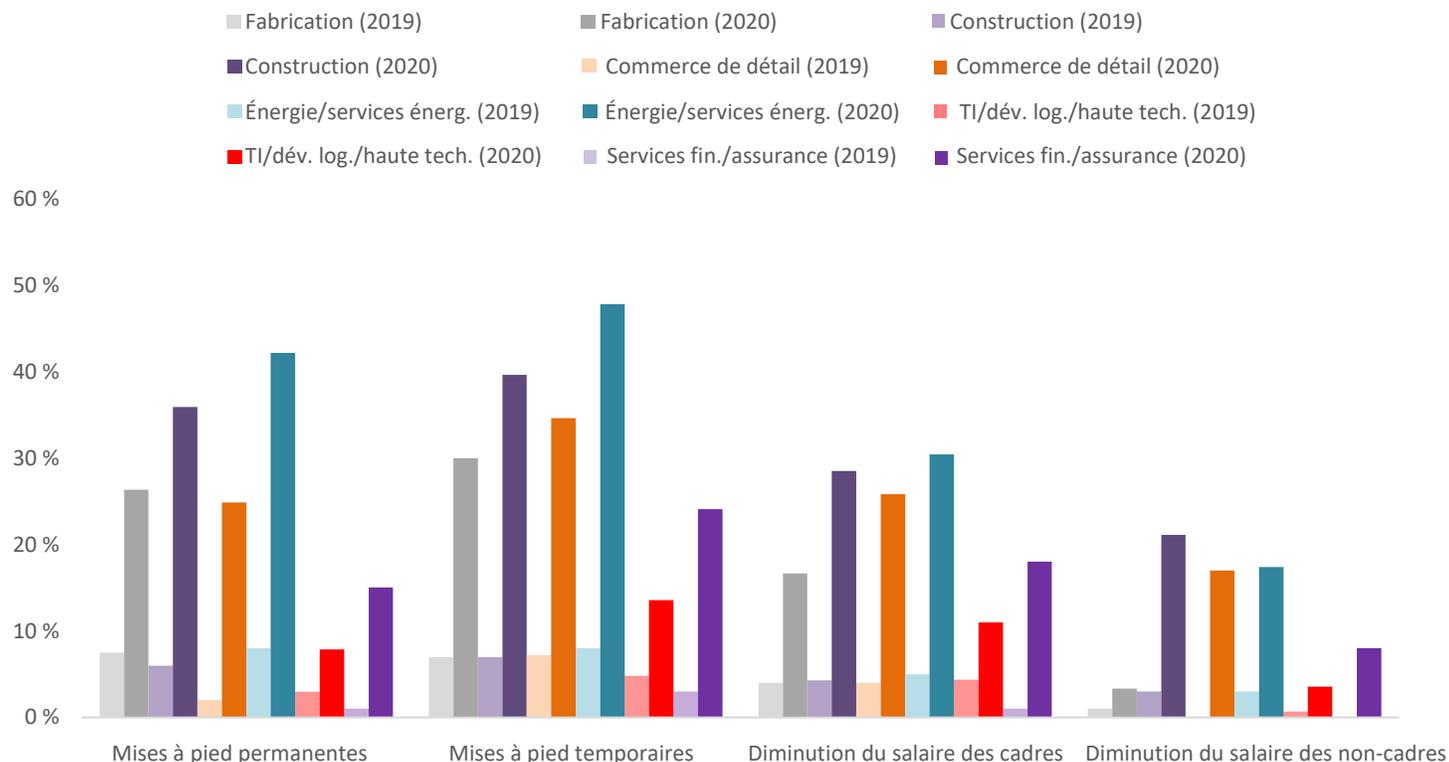
Pratiques liées au capital humain en réponse à la pandémie de COVID-19 – par province Automne 2020 vs automne 2019



- Un grand nombre d'organisations ont rapporté une **diminution des heures de travail**, ce qui en fait l'une des plus courantes pratiques liées au capital humain en 2020 parmi les provinces.
- Même si l'intérêt pour la formation a diminué, le maintien du budget de formation représente la pratique liée au capital humain la plus répandue pour les organisations dans la plupart des provinces.
 - Ces données montrent l'importance du point de vue de la productivité de pouvoir compter sur des employés adéquatement formés, en particulier lorsque les changements technologiques sont aussi fréquents.

Stratégies de gestion de la pandémie

Stratégie de gestion de la pandémie – par secteur Automne 2020 vs automne 2019



- Pour ce qui est des mises à pied et des diminutions de salaire, ce sont les **secteurs de l'énergie et des services énergétiques** qui ont été les plus durement touchés.
 - Ce sont **48 %** des organisations qui ont indiqué avoir subi des mises à pied temporaires dans leur secteur.
- À l'automne 2020, le secteur des **services financiers** et de l'**assurance**, et celui du **commerce de détail** s'en sont bien sortis en ce qui concerne les mises à pied permanentes (**15 %** et **25 %** respectivement) comparativement aux autres secteurs.
 - On constate un léger rebond dans les mois qui ont suivi la chute brutale survenue dans les premiers mois de la pandémie.
- Le secteur des **services des TI, du développement logiciel et de la haute technologie** a été parmi les secteurs les plus épargnés par la pandémie et l'un de ceux qui ont le plus contribué à la croissance au pays.
 - Bien que **14 %** des organisations ont déclaré avoir procédé à des mises à pied temporaires, ce secteur a été – et de loin – le moins touché en ce qui concerne les mises à pied et les diminutions de salaire.
 - L'adoption des technologies par un plus grand nombre d'organisations dans certains secteurs (p. ex., télétravail, commerce électronique) a eu pour effet de stimuler le secteur des services des TI et de la haute technologie.

Enjeux importants en RH en réponse à la pandémie de COVID-19

Pour ce qui est des enjeux importants en RH, les principales questions en matière de capital humain auxquelles les organisations devront s'attaquer en 2021 sont énumérées dans le tableau suivant :

Enjeux en ressources humaines
Engagement et productivité des employés
Gestion des problèmes de santé mentale des employés, p. ex., PAE
Amélioration de l'accès à la technologie et à l'équipement nécessaire à des modalités de travail flexibles
Instauration/maintien d'une rémunération concurrentielle
Renforcement des normes de sécurité et application de mesures sanitaires sur le lieu de travail
Examen de la structure organisationnelle

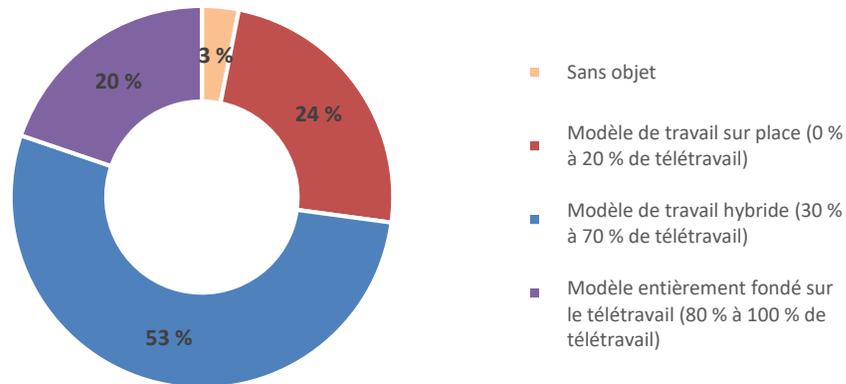
Faits marquants

- **Engagement et productivité des employés** : Il est plus difficile qu'avant d'optimiser la productivité de chaque employé; la tenue de réunions d'équipe hebdomadaires, l'établissement d'objectifs et la formation de petits groupes de travail sont essentiels pour surmonter ces difficultés.
- **Gestion des problèmes de santé mentale des employés** : Comme la plupart des travailleurs sont isolés, il est important de demander aux employés s'ils vont bien et de leur proposer des activités virtuelles afin de maintenir le moral des effectifs.

- **Amélioration de l'accès à la technologie et à l'équipement nécessaire à des modalités de travail flexibles** : Comme un grand nombre d'employés travaillent à domicile, il est essentiel pour les organisations de s'adapter et de leur fournir les outils qui favoriseront leur réussite.
- Il y a d'autres enjeux en matière de capital humain auxquels il faut absolument s'attaquer dans le contexte de travail actuel, dont les suivants :
 - **Instauration/maintien d'une rémunération concurrentielle**
 - **Renforcement des normes de sécurité et application de mesures sanitaires sur le lieu de travail**
 - **Examen de la structure organisationnelle**

Le diagramme suivant illustre la répartition des modèles en matière de télétravail qui se rapprochent le plus de ceux que les organisations entendent adopter dans la foulée de la COVID-19 :

Modèles en matière de télétravail



- **Plus de 50 %** des organisations comptent mettre en place un modèle de travail hybride (**30 % à 70 % de télétravail**) lorsqu'il ne sera plus nécessaire d'appliquer les protocoles de sécurité liés à la pandémie de COVID-19 et **20 %** des organisations prévoient de passer à un modèle entièrement fondé sur le télétravail.

Le graphique suivant présente le pourcentage de mises à pied attribuables à la pandémie de COVID-19 pour les différentes catégories de personnel :

Mises à pied attribuables à la pandémie de COVID-19



- Plus de 6 % des salariés ont été licenciés, ce qui en fait la catégorie de personnel la plus touchée par les **mises à pied permanentes**.
- C'est parmi les employés syndiqués qu'il y a eu le plus de **mises à pied temporaires (chômage technique)**, lesquelles ont touché plus de 6 % de ce groupe.
- Les secteurs des **services énergétiques**, de la **construction** et de la **fabrication** ont été parmi les plus frappés par les mises à pied permanentes.

- Quant aux mises à pied temporaires, les secteurs qui affichent les pourcentages les plus élevés sont notamment ceux des **services énergétiques**, de la **construction** et du **commerce de détail**.

Le Wynford Group offre une gamme complète de services qui vont de la tarification de marché à position unique à la refonte complète des programmes de rémunération. Des organisations de toutes tailles et de tous secteurs d'activité choisissent Wynford pour les aider à exploiter avec succès tous les talents de leurs employés. Nos services incluent ce qui suit :

Enquêtes salariales nationales

- Emplois techniques
- Emplois professionnels et administratifs
- Centre d'appels
- Direction
- Chaîne d'approvisionnement et fabrication
- Construction
- Exploitation minière
- Architecture
- Géomatique
- Petites entreprises
- Industrie du cannabis

Services-conseils en rémunération et en rémunération globale

- Tarification liée aux emplois individuels et aux familles d'emplois
- Enquêtes personnalisées sur les tarifs du marché comparés à des valeurs de référence
- Étude de marché et élaboration d'échelles salariales
- Examen et refonte de programmes d'intéressement
- Rémunération des cadres supérieurs
- Gestion de la rémunération en impartition

Infrastructure des RH

- *HR Konnectz* – Outil de création de profils de rôle en ligne et regroupement des responsabilités
- Analyse et comparaison du capital humain
- Examen et refonte du système de gestion du rendement
- Élaboration d'un programme intégré de RH
- Communication aux employés