



[WWW.VIACONSEIL.CA](http://WWW.VIACONSEIL.CA)

# CONDITIONS DE TRAVAIL EN PME

3e édition — ©VIACONSEIL

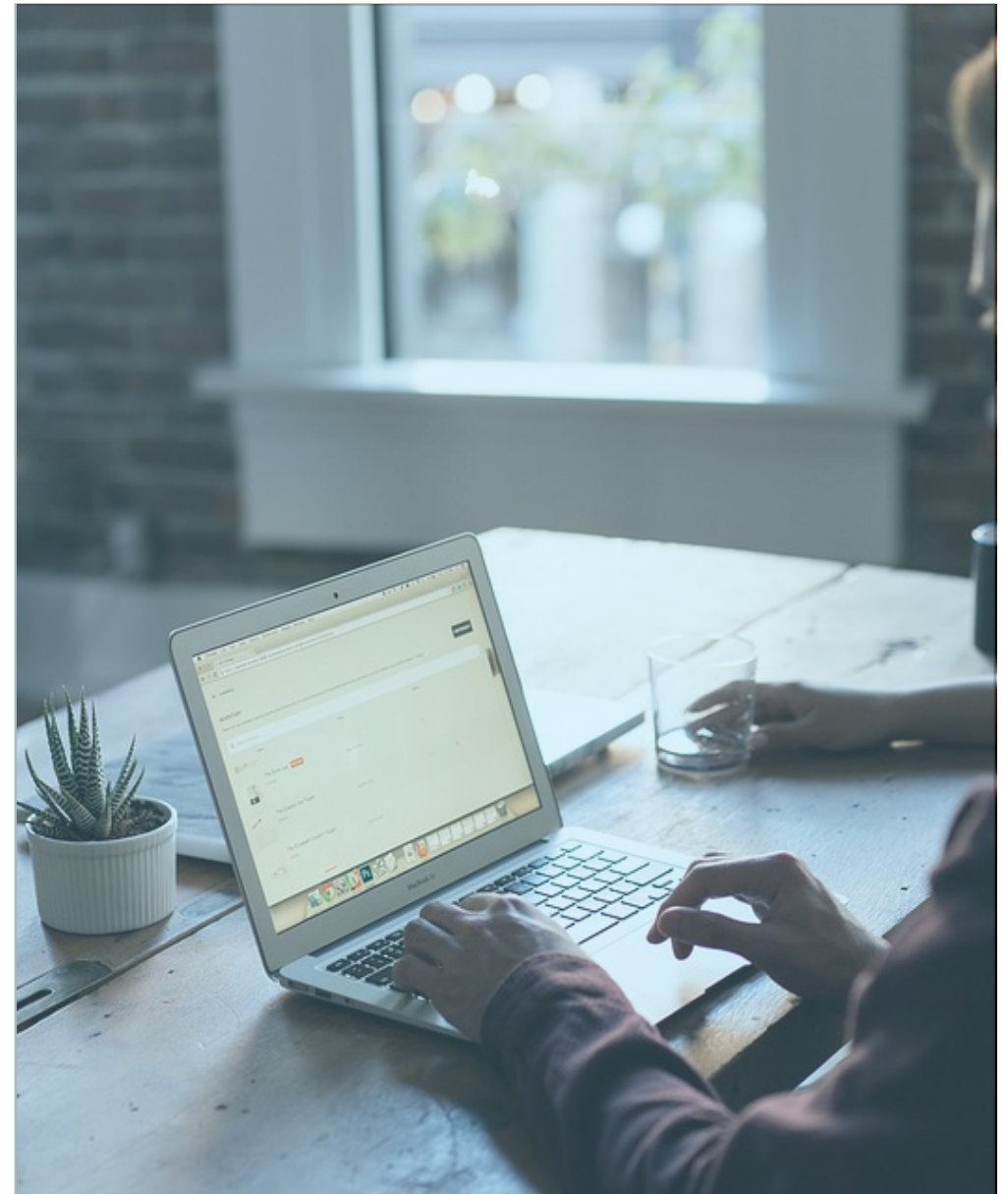
# Merci aux 143 participants!

Le taux de répondants a augmenté de **217 %** en 2019!

L'équipe de VIACONSEIL est heureuse de vous présenter l'édition 2019 du sondage portant sur les conditions de travail offertes au sein des PME.

Cette enquête, mise à jour annuellement, s'inscrit dans une volonté d'offrir des données comparatives sur de multiples aspects de la rémunération indirecte des petites et moyennes organisations du Québec. Les répondants ont complété le sondage entre les mois de juin et septembre 2019.

Il est essentiel de noter que les résultats présentés ne sont en aucune façon des recommandations sur les conditions de travail à offrir au sein de votre organisation. Il s'agit plutôt de données indicatives qui peuvent être utilisées à titre de comparaison dans vos décisions en matière de rémunération globale.



## Composition des répondants et faits saillants

Composition des répondants | P.6

Faits saillants | P.8

## Congés rémunérés

Journées de maladie | P.11

Congés mobiles et journées personnelles | P.12

Congés fériés, Congés pour deuil et autres congés | P.13

## Vacances

Critères liés à l'établissement des vacances | P.17

Nombre de semaines de vacances | P.18

## Horaires de travail

Horaires flexibles et télétravail | P.20

Pauses rémunérées | P.21

Période repas rémunérée | P.23

Horaire comprimé | P.24

Heures supplémentaires | P.25

4

10

16

19

27

40

45

## Avantages sociaux

Transport | P.28

Allocation cellulaire | P.29

Régime de retraite | P.30

Assurance collective | P.31

Bonification et commissions | P.35

Cotisations professionnelles et formation | P.36

Primes | P.37

Anniversaires de service | P.38

Allocation repas | P.39

## Structure salariale

Politique salariale | P.41

Structure salariale | P.42

Équité salariale | P.44

## Défis ressources humaines

Taux de roulement | P.46

Principaux défis en ressources humaines | P.47



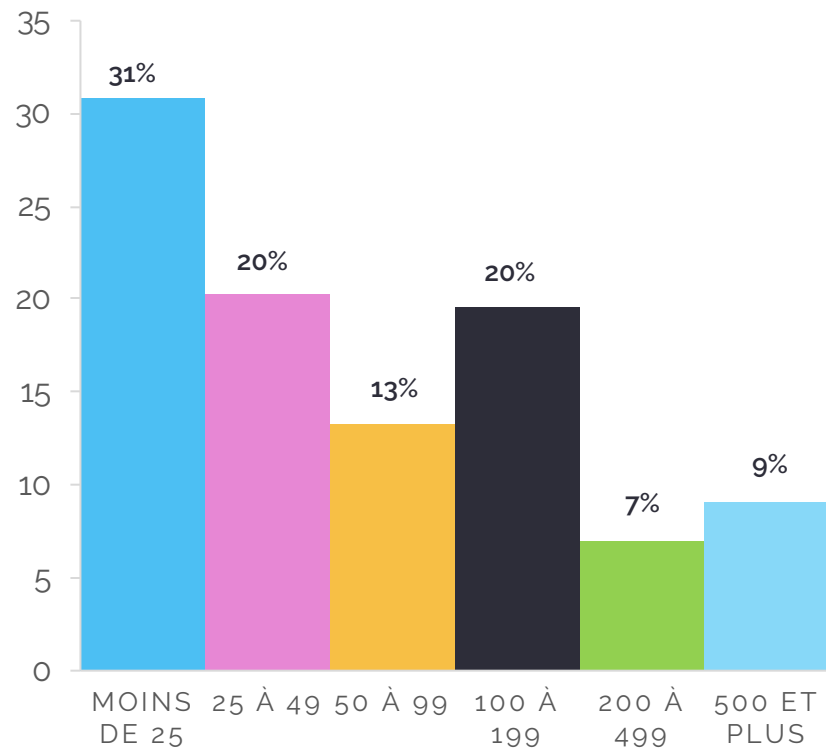
# Composition des répondants et faits saillants



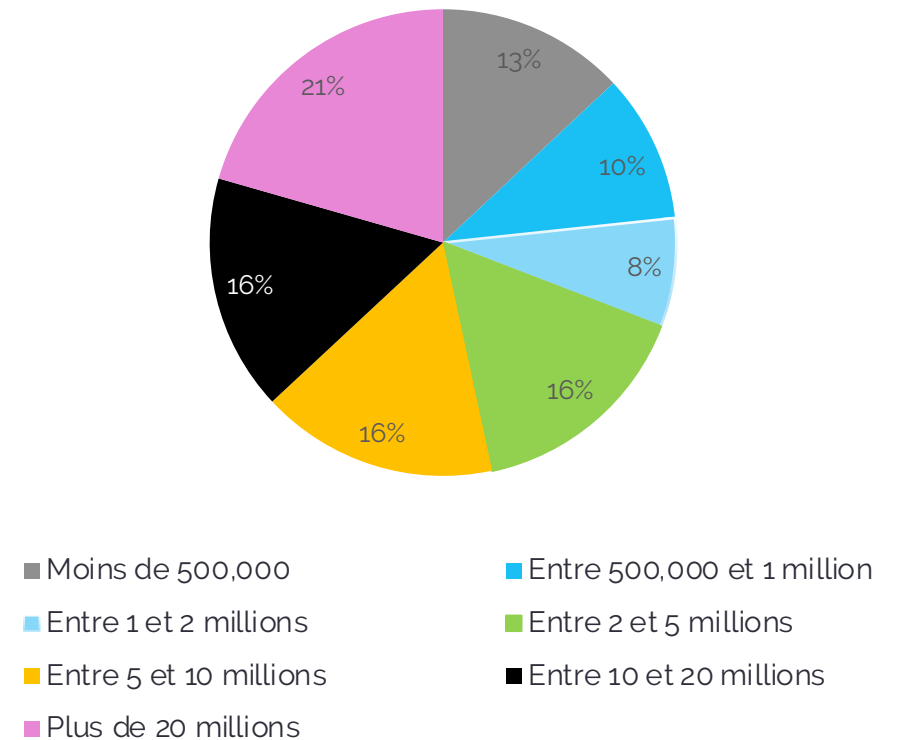


# Composition des répondants

## Nombre d'employés dans l'organisation



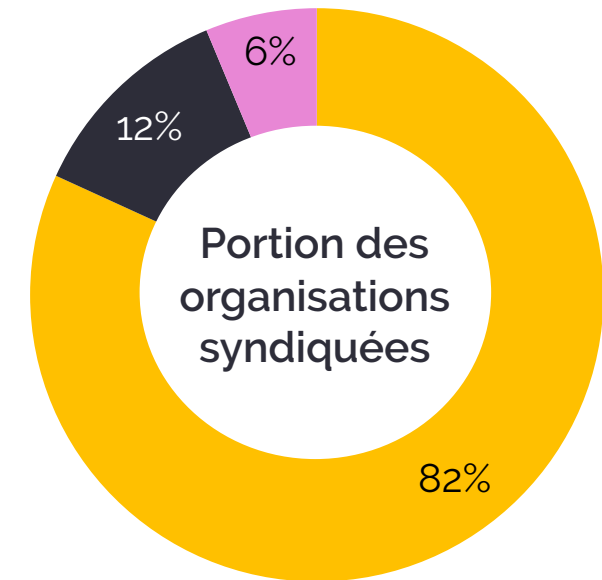
## Chiffre d'affaires des organisations



# Composition des répondants

## Industrie

Commerce de détail	2%	Médias	1%
Construction	4%	Organismes à but non-lucratif	15%
Défense et aérospatiale	1%	Pharmaceutique	2%
Éducation et organisations gouvernementales	7%	Services aux entreprises	10%
Énergie, métaux et mines	2%	Services financiers	3%
Fabrication de produits durables	8%	Soins de santé	5%
Fabrication de produits non-durables	5%	Transports	2%
Logiciels et réseaux	4%	Autres	29%



- Non-syndiquées
- Certains employés seulement
- Syndiquées

# Faits saillants

Cette année, la tendance est à la flexibilité!

Dans un contexte de pénurie de main d'œuvre où **l'attraction (62%)** ainsi que **la mobilisation et l'engagement (41%)** des employés demeurent les principaux défis en matière de ressources humaines, il apparaît que les organisations tentent d'adapter leur offre employeur afin d'offrir, entre autres, davantage de flexibilité.



Des principaux défis en matière de ressources humaines, celui de la **rémunération globale et de l'équité salariale** a particulièrement gagné en importance.

En effet, **22%** des organisations ont indiqué qu'il s'agit de l'un de leurs principaux défis, par rapport à **15% en 2018**.



La **majorité** des organisations offrent des horaires flexibles

Outre les emplois de production/opérations (personnel technique), des horaires flexibles sont majoritairement offerts à l'ensemble des catégories d'emploi, atteignant des proportions jusqu'à **84%** pour les postes cadres supérieurs.



La **majorité** des organisations permettent le télétravail

Outre les emplois de production/opérations (personnel technique), le télétravail est majoritairement permis pour l'ensemble des catégories d'emploi, atteignant des proportions jusqu'à **80%** pour les postes cadres supérieurs.





### **63%** des organisations contribuent à un régime d'épargne

Il s'agit d'une augmentation importante par rapport à notre dernier sondage (**45% en 2018!**)



### **92%** des organisations ont indiqué fournir de l'assurance collective!

Parmi les organisations offrant de l'assurance collective, **62%** ont indiqué que celle-ci était réservée aux employés permanents.



### **62%** des organisations ont une politique salariale (balises liées à la rémunération)

**Moins de la moitié** des organisations communiquent la structure salariale ou le positionnement dans l'échelle à l'employé concerné.



### **56%** des organisations offrent un programme de boni à certaines catégories d'emploi

Parmi les organisations offrant un boni, seulement **26%** ont indiqué mesurer l'atteinte d'objectifs d'équipe, alors que **76%** disent mesurer les résultats corporatifs.



# Besoin de données **spécifiques** à votre marché de référence?



## Contactez-nous!

VIACONSEIL est une firme de consultants en ressources humaines, composée de professionnels aux expertises variées. Nous offrons une gamme complète de services :

- Rémunération globale et équité salariale
- Stratégies et outils RH
- Développement organisationnel
- Formation et coaching de la direction
- Impartition et conseil
- Stratégie d'attraction et marque employeur
- Recrutement et sélection

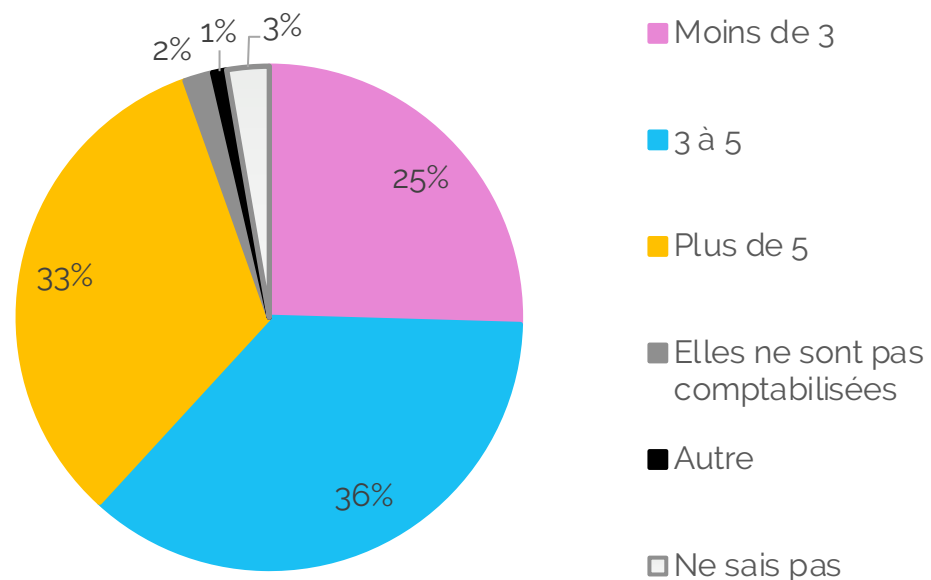
# Congés rémunérés



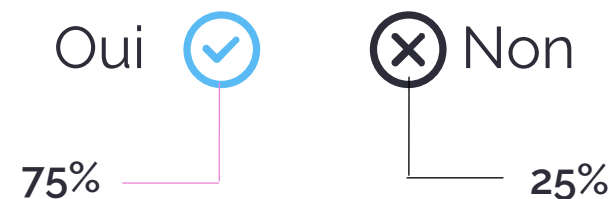


# Journées de maladie

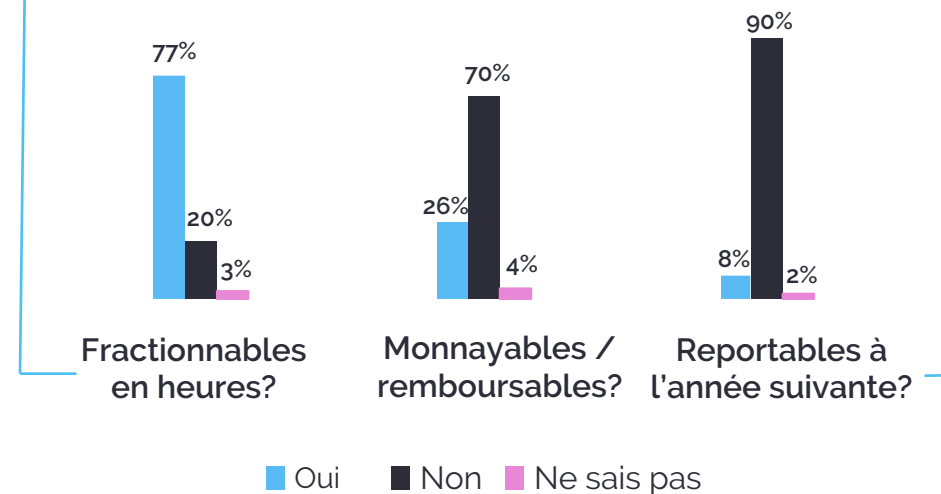
En général, combien de journées maladie sont-elles offertes?



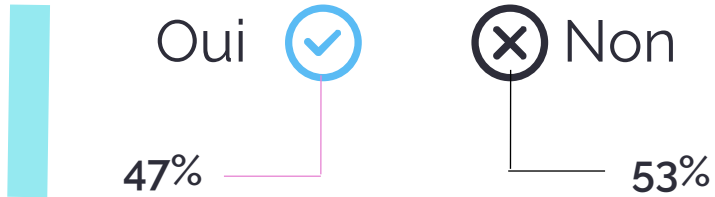
Votre organisation offre-t-elle des journées de maladie rémunérées?  
(excluant les journées personnelles)



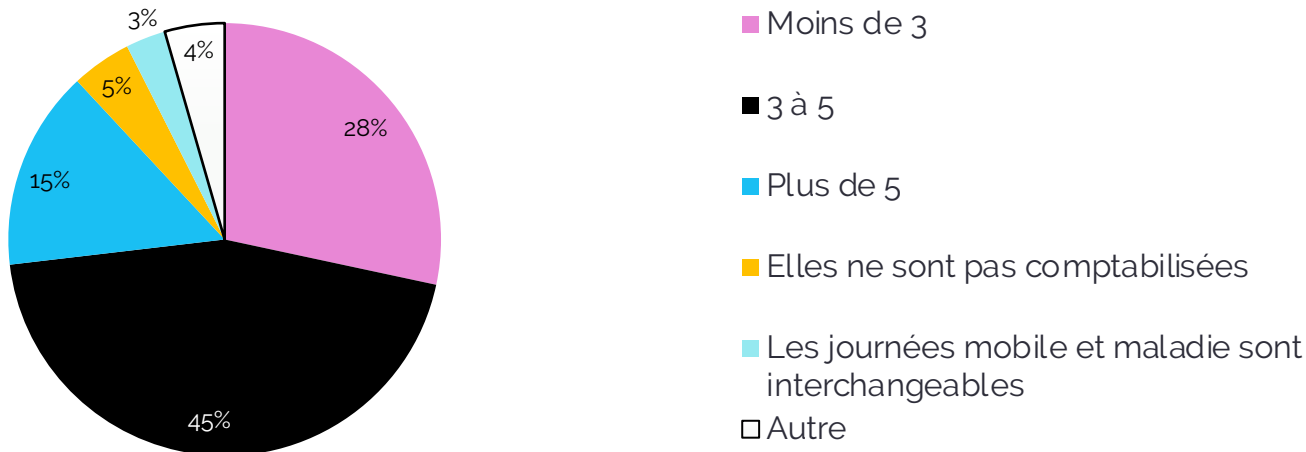
Les journées de maladies sont-elles...



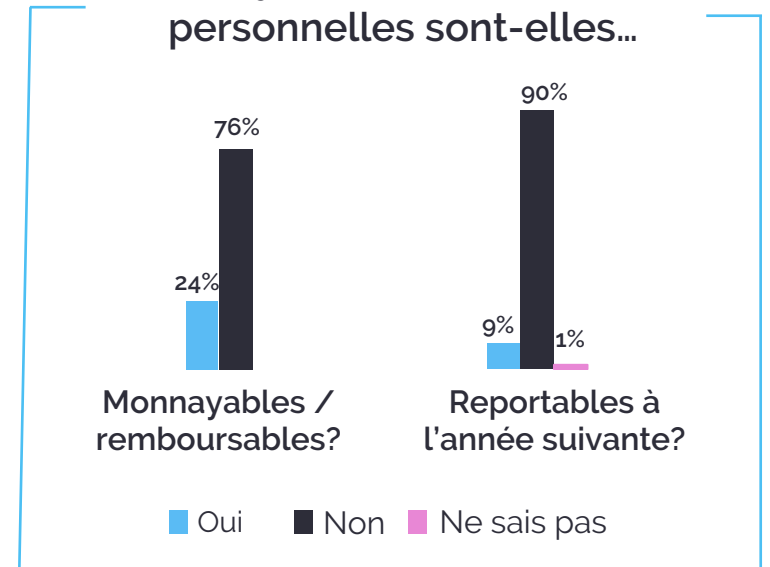
# Votre organisation offre-t-elle des congés mobiles / des journées personnelles rémunérées?



## Combien?



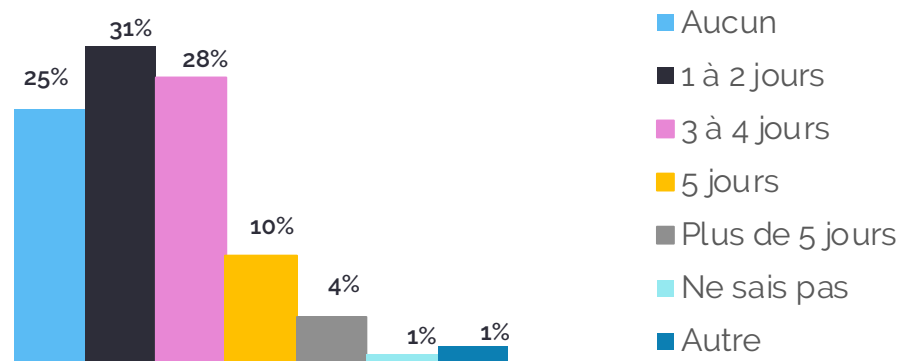
## Les journées mobiles / personnelles sont-elles...



# Congés fériés



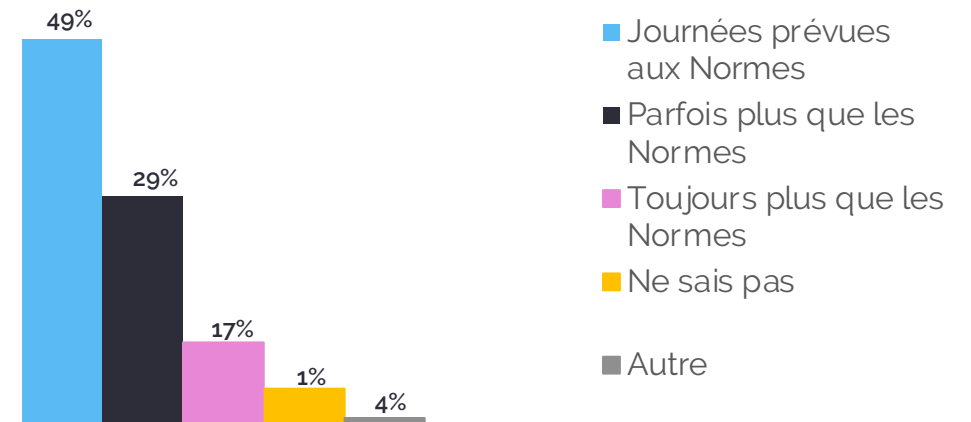
Combien de congés fériés payés votre organisation offre-t-elle, au-delà de ceux prévus par la Loi (*huit jours*)?



# Congés pour deuil



Combien de congés pour deuil payés votre organisation offre-t-elle, au-delà de ceux prévus par la Loi?

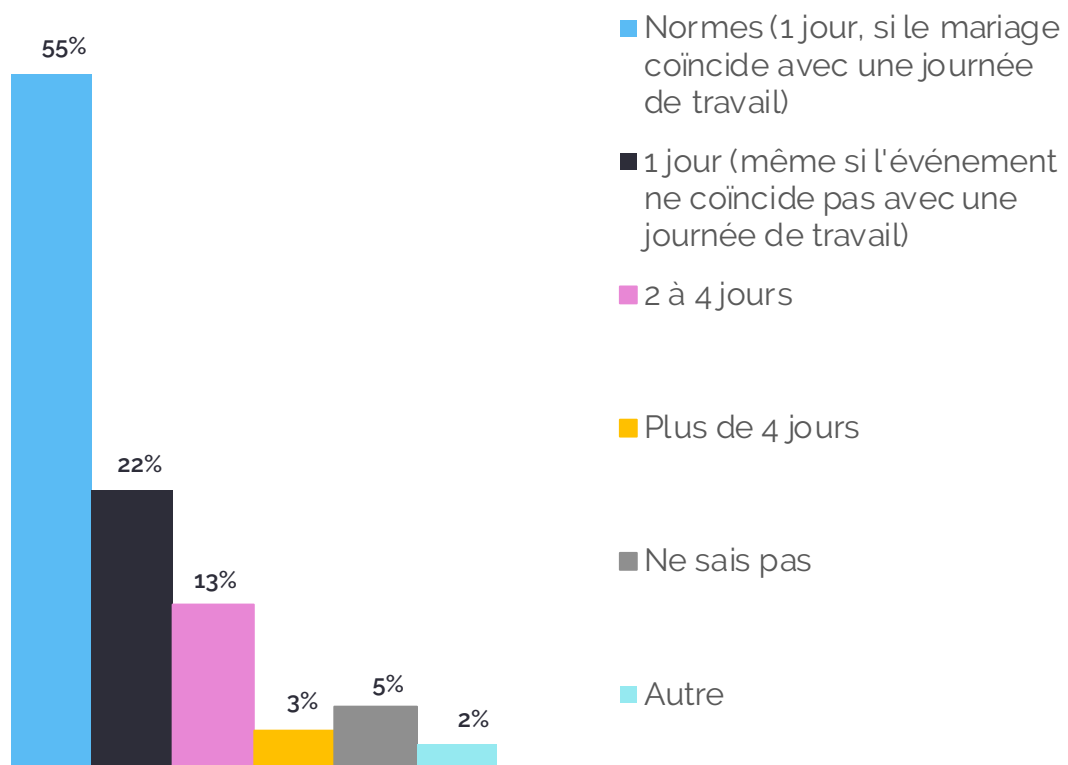




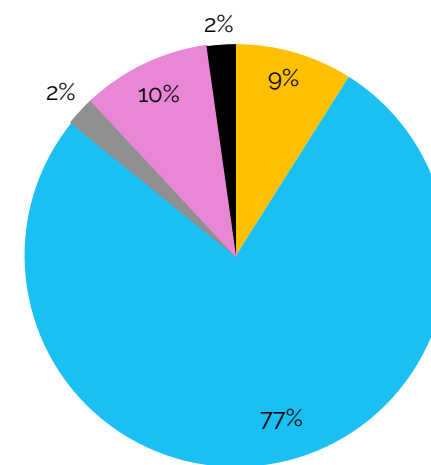
# Combien de jours de congé payé votre organisation offre-t-elle à un employé en cas de décès ou de funérailles de/d'un:

	Aucun	1 jour	2 jours	3 jours	4 jours	Plus de 4 jours	Ne sais pas ou N/A
Conjoint	-	-	29%	13%	1%	39%	17%
Enfant	-	-	29%	13%	1%	38%	18%
Enfant du conjoint	-	-	29%	15%	1%	30%	22%
Père ou mère	-	-	32%	25%	5%	19%	16%
Frère ou soeur	-	-	35%	27%	4%	11%	18%
Bru ou gendre	21%	20%	19%	12%	2%	3%	23%
Grand-parent	19%	32%	18%	7%	2%	3%	19%
Petit-enfant	20%	24%	14%	8%	1%	7%	26%
Père ou mère du conjoint	19%	16%	22%	13%	3%	3%	23%
Belle-soeur ou beau-frère	25%	20%	18%	10%	-	1%	26%

# Combien de jours de congé payé votre organisation offre-t-elle à un employé lors de son mariage?



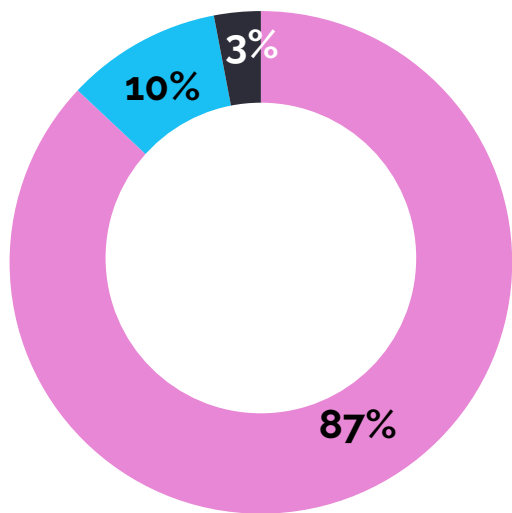
Votre organisation offre-t-elle un congé payé à l'employé lors du mariage d'un de ses enfants, de son père, de sa mère, d'un frère, d'une sœur ou d'un enfant de son conjoint?



- Oui
- Ce qui est prévu aux normes (1 journée sans salaire)
- Non
- Ne sais pas
- Autre

# Vacances

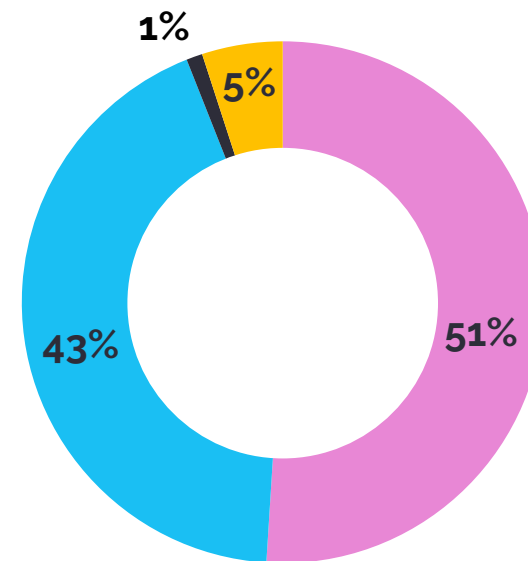




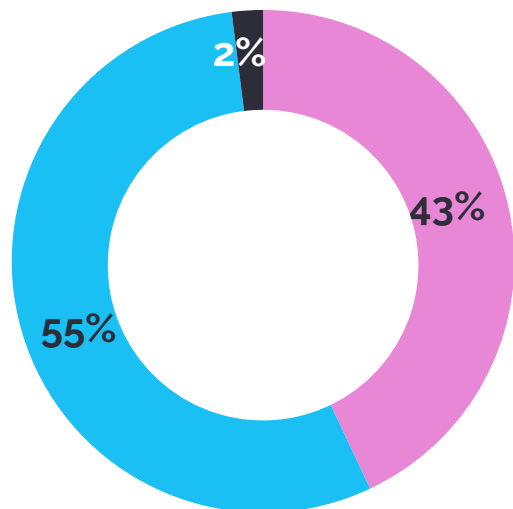
■ Oui ■ Non ■ Autre / Ne sais pas

Votre organisation a-t-elle mis en place une **politique** de vacances?

Le nombre de semaines est-il **négociable** à l'embauche?



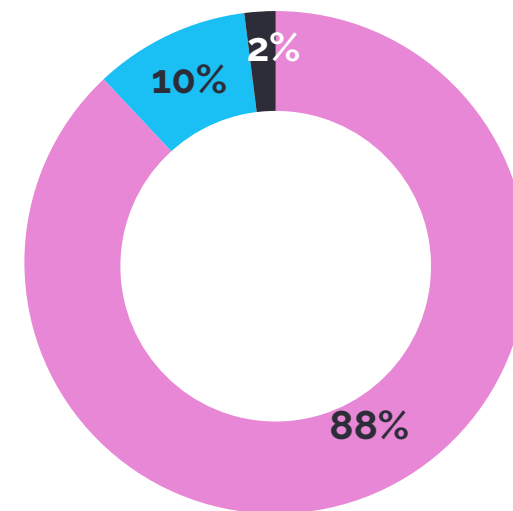
■ Oui ■ Non ■ À l'occasion/dépend du poste ■ Ne sais pas



■ Oui ■ Non ■ Ne sais pas / Autre

Votre organisation offre-t-elle le même nombre de vacances à tous les **niveaux hiérarchiques**?

Votre organisation offre-t-elle un nombre de semaines de vacances selon **l'ancienneté**?



■ Oui ■ Non ■ Ne sais pas

# Combien de semaines de vacances sont offertes à ceux ayant :




	1 jour/mois complet de service continu	2 semaines	3 semaines	4 semaines	5 semaines	Plus de 5 semaines	Autre / Ne sais pas
Moins d'un (1) an d'ancienneté	57%	22%	13%	6%	-	-	2%
Un (1) an d'ancienneté	-	62%	26%	7%	1%	-	1%
Deux (2) ans d'ancienneté	-	59%	30%	8%	1%	-	2%
Trois (3) ans d'ancienneté	-	-	78%	13%	-	1%	1%
Quatre (4) ans d'ancienneté	-	-	80%	12%	2%	1%	2%
Cinq (5) ans d'ancienneté	-	-	69%	23%	3%	1%	3%
Six (6) ans d'ancienneté	-	-	62%	29%	4%	-	4%
Sept (7) ans d'ancienneté	-	-	58%	31%	3%	1%	6%
Huit (8) ans d'ancienneté	-	-	48%	39%	4%	1%	7%
Neuf (9) ans d'ancienneté	-	-	48%	39%	4%	2%	7%
Entre dix (10) et quatorze (14) ans d'ancienneté	-	-	11%	62%	16%	3%	8%
Entre quinze (15) et dix-neuf (19) ans d'ancienneté	-	-	7%	47%	27%	7%	12%
Vingt (20) ans d'ancienneté et plus	-	-	6%	32%	38%	12%	12%
Ne sais pas ou n/a	-	-	-	-	-	-	-

# Horaires de travail








## Les employés suivants bénéficient-ils d'un horaire flexible?

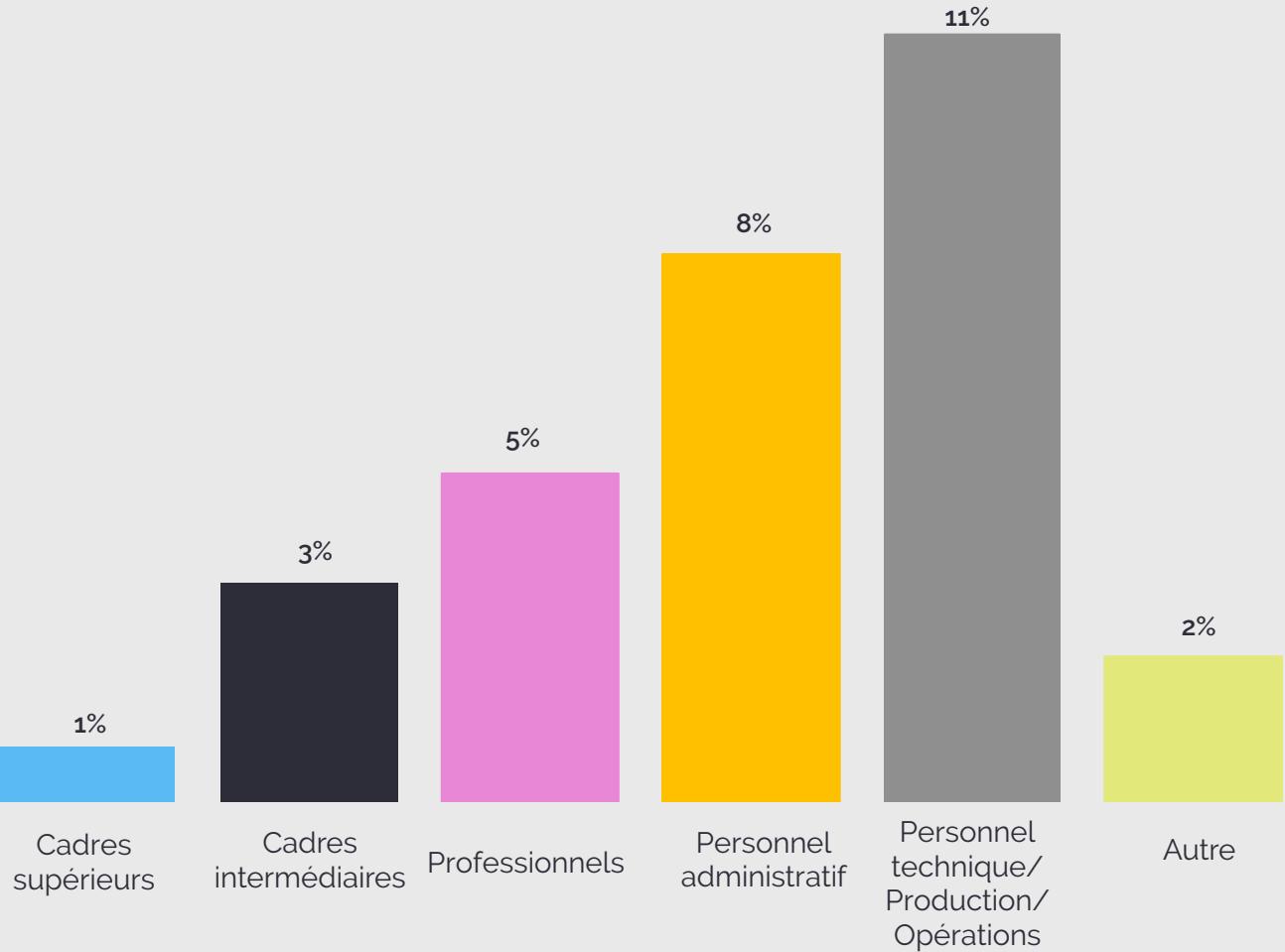
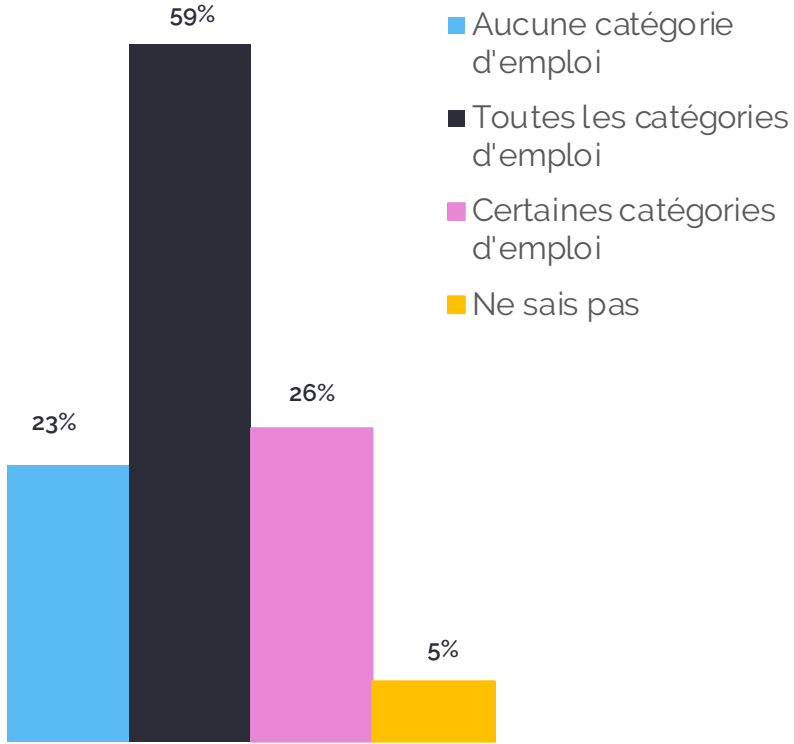
	 Oui	 Non	 N/A Ne sais pas
Cadres supérieurs	84 %	14 %	2 %
Cadres intermédiaires	77 %	20 %	3 %
Professionnels	72 %	24 %	4 %
Personnel administratif	68 %	31 %	1 %
Personnel technique / production / opérations	42 %	48 %	10 %

## Les employés suivants peuvent-ils effectuer du télétravail?

	 Oui	 Non	 N/A Ne sais pas
Cadres supérieurs	80 %	19 %	1 %
Cadres intermédiaires	69 %	27 %	4 %
Professionnels	65 %	33 %	2 %
Personnel administratif	52 %	47 %	1 %
Personnel technique / production / opérations	28 %	64 %	8 %



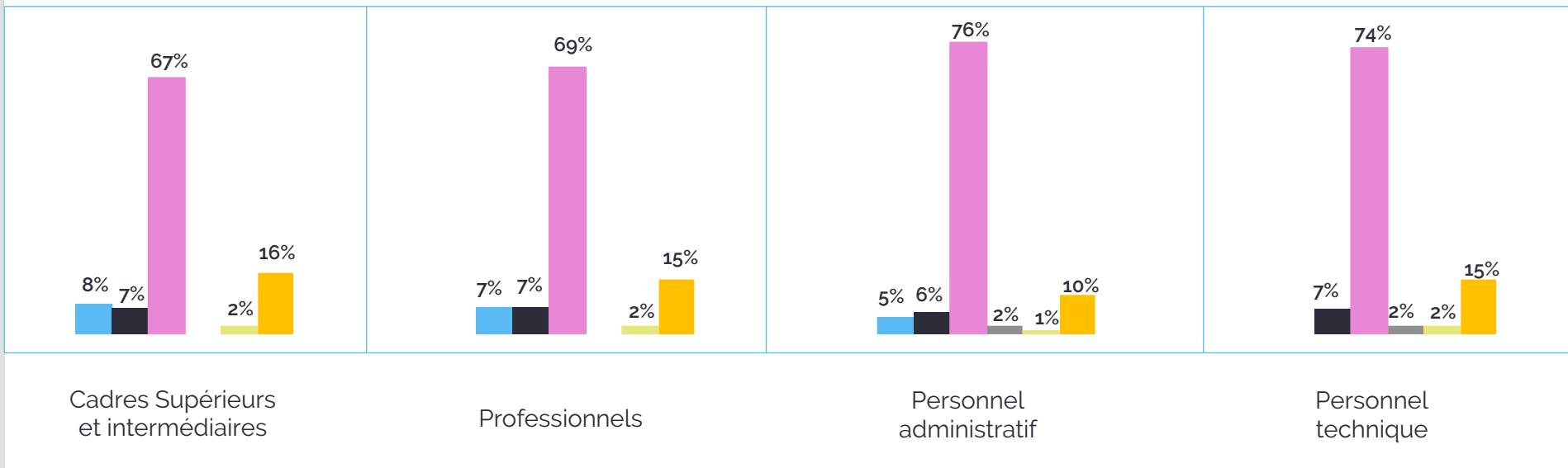
# Des pauses rémunérées sont-elles offertes pour les catégories d'emploi suivantes?



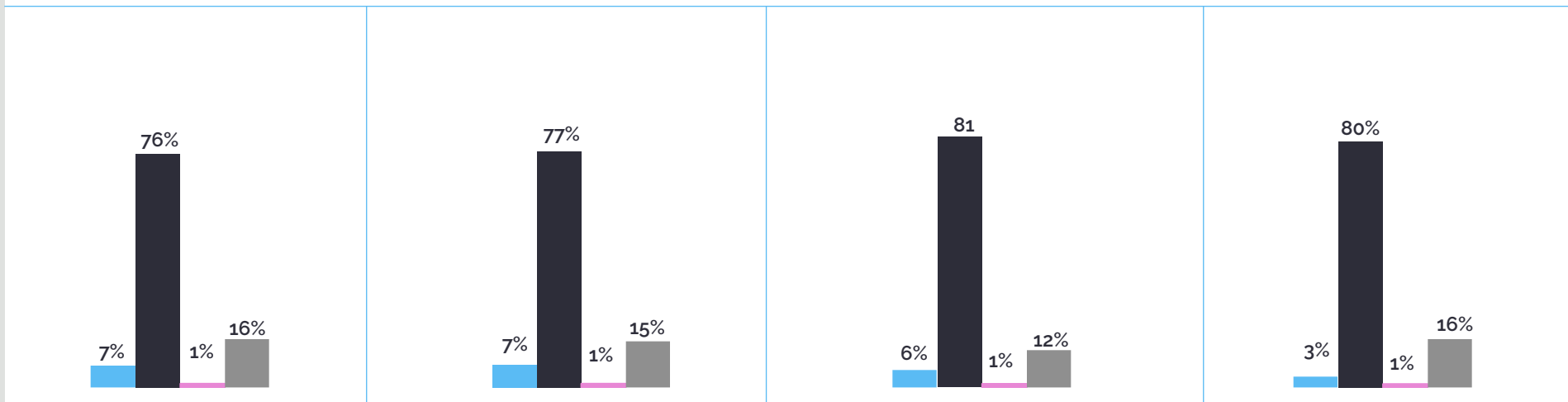
Détail par catégories d'emploi

À combien de pauses café les employés ont-ils droit?

0 1 2 3 Plus de 3 Ne sais pas ou N/A



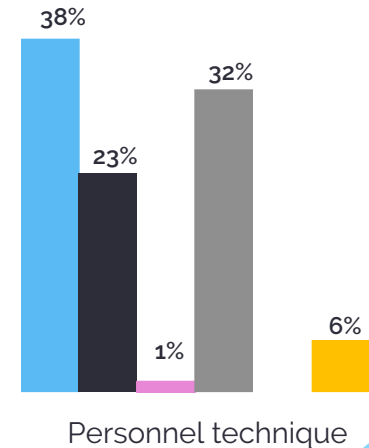
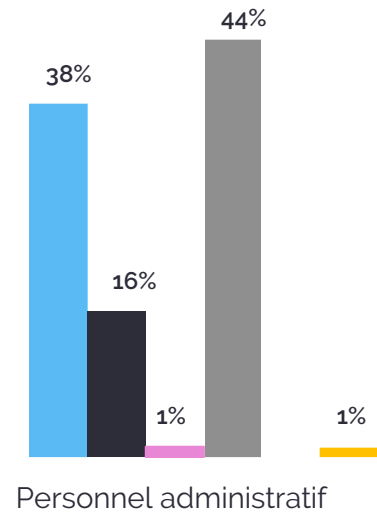
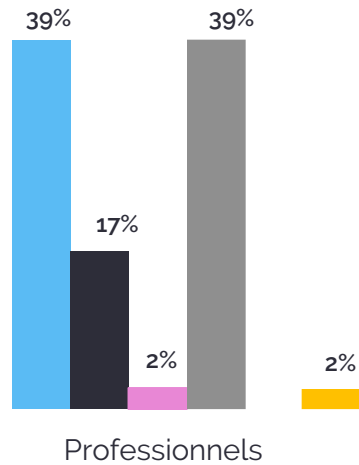
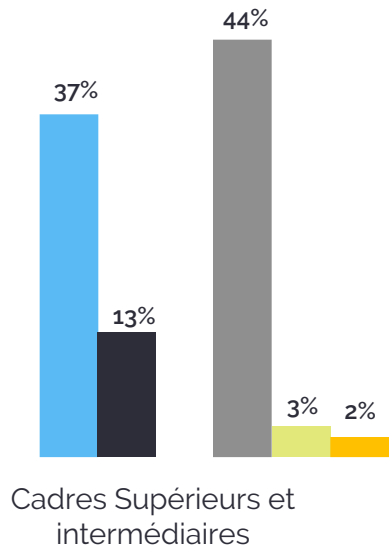
Quelle est la durée de ces pauses?



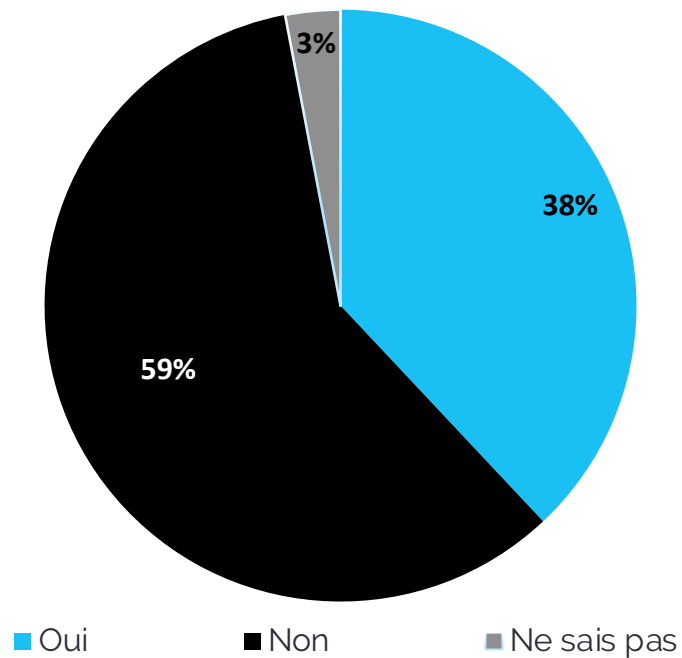
5 minutes et moins 15 minutes 30 minutes et plus Ne sais pas ou N/A

# En général, quelle est la période repas rémunérée?

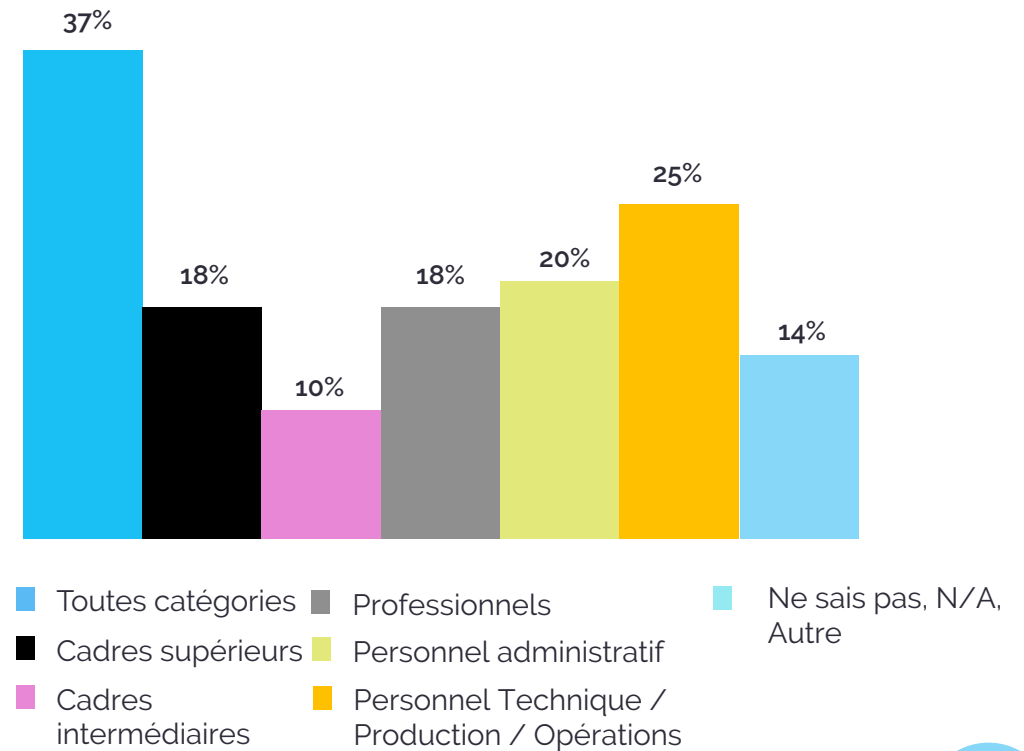
- Aucune
- 30 minutes
- 45 minutes
- 1 heure
- Plus d'une heure
- Ne sais pas / Non applicable



# Est-ce que certains employés peuvent bénéficier d'un horaire comprimé (ex. 35 heures en 4 jours)?

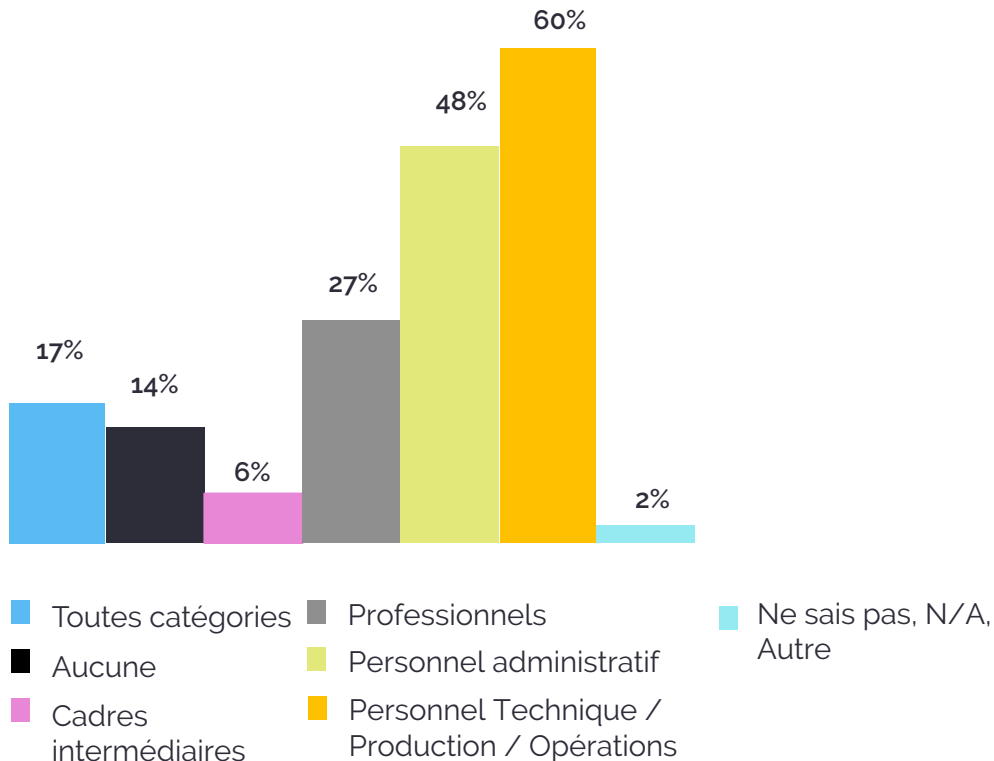


## Quelles sont les catégories d'employés pouvant en bénéficier, si applicable?



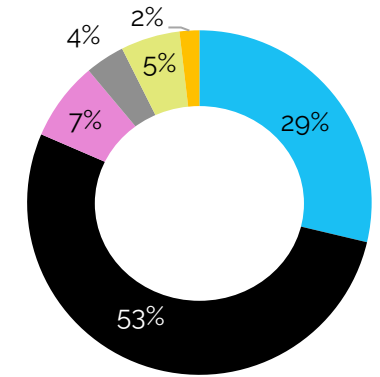
# Heures supplémentaires

Quelles sont les catégories d'emploi pouvant être rémunérées pour les heures supplémentaires effectuées?



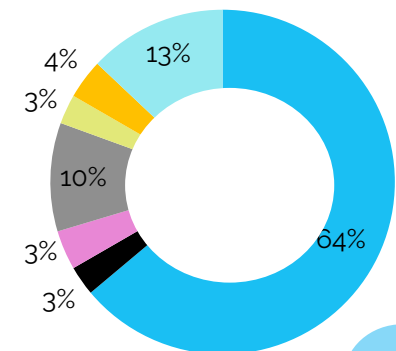
Pour les employés admissibles, à partir de combien d'heures est-ce possible?

- Après les heures d'une semaine normale
- Après 40 heures
- Après les heures d'une journée normale
- En tout temps, en dehors de la semaine normale
- Jamais
- Autre / Ne sais pas



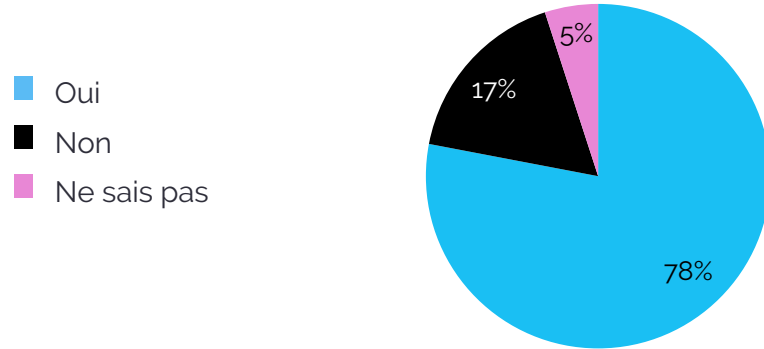
Pour les employés admissibles, dans quelle circonstance l'indemnité équivaut-elle à deux (2) fois le salaire (i.e. 200%)?

- Jamais
- En tout temps
- Pour les heures de fin de semaine
- Pour les heures de fin de semaine et les jours fériés
- Dimanche seulement
- Jours fériés seulement
- Ne sais pas ou Autre

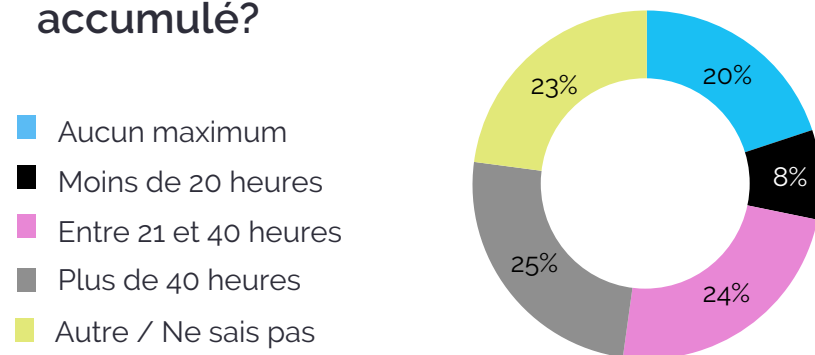




Pour les employés ayant droit au temps supplémentaire, est-ce possible d'accumuler les heures dans une banque de temps?



Si oui, quel est le maximum d'heures pouvant être accumulé?

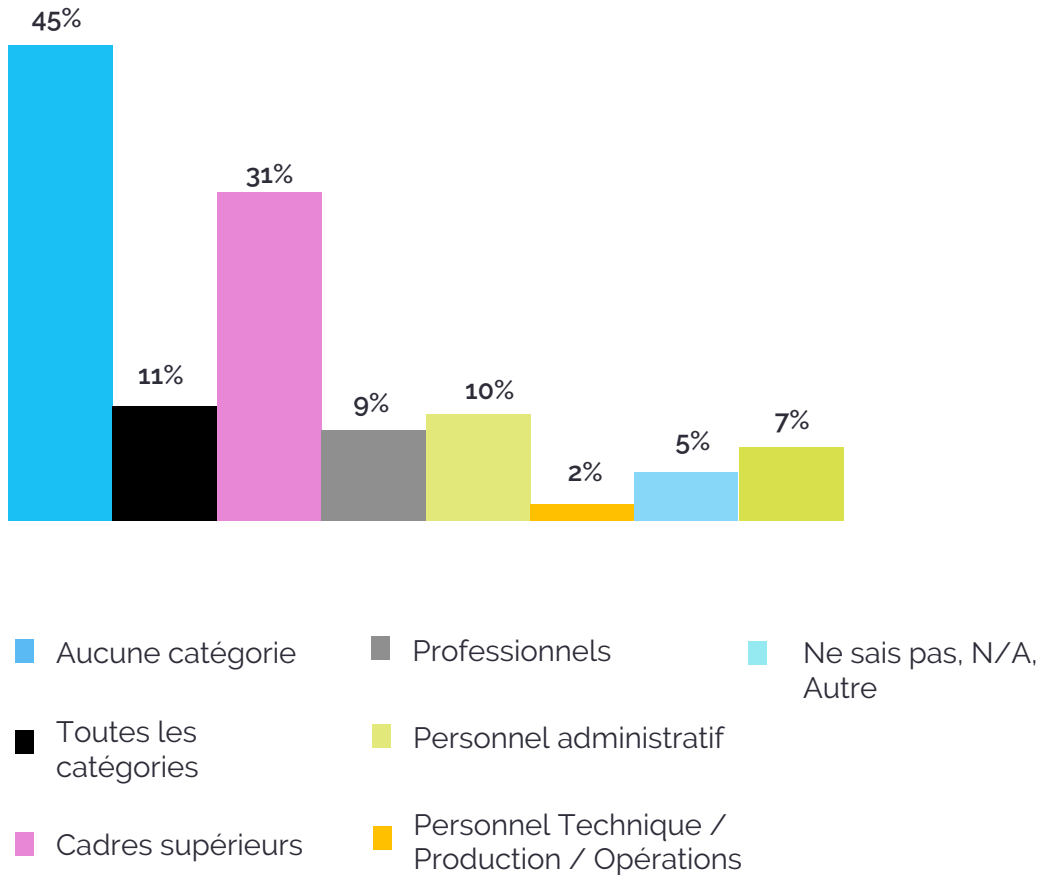


# Avantages sociaux

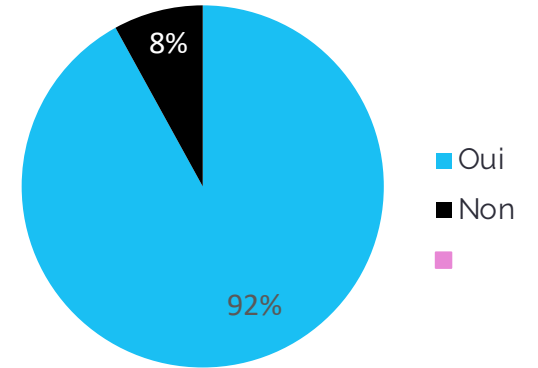


# Transport

Est-ce que certains employés peuvent bénéficier d'une automobile fournie par l'organisation / d'une allocation voiture?



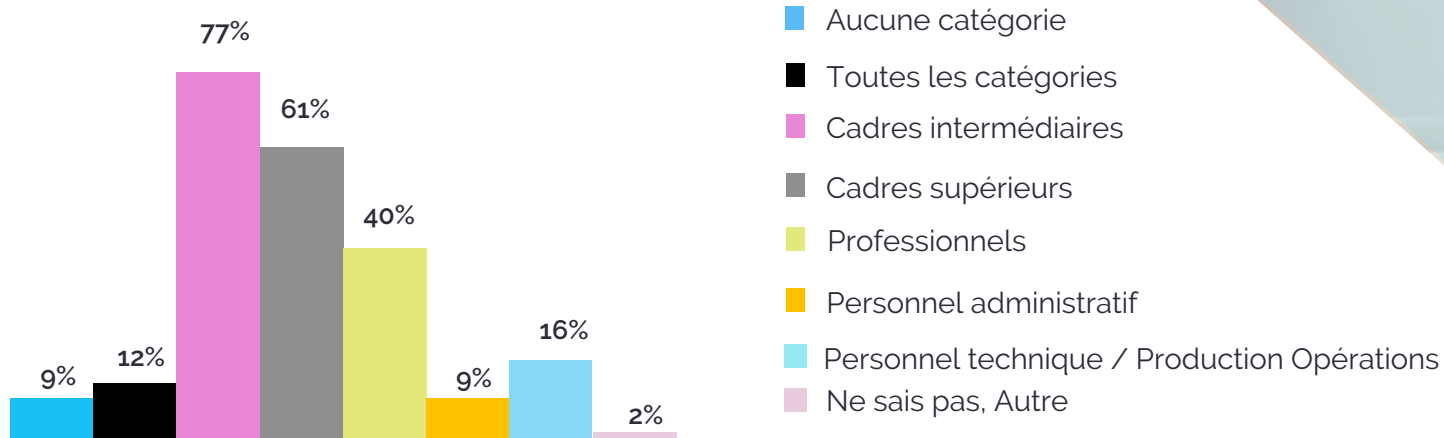
Une indemnité est-elle offerte pour compenser les kilomètres effectués?



Si oui, quel montant?

Moins de 0,40\$/km	7%
0,40\$/km	8%
0,41\$/km	5%
0,42\$/km	5%
0,43\$/km	3%
0,44\$/km	2%
0,45\$/km	15%
0,46\$/km	3%
0,47\$/km	3%
0,48\$/km	2%
0,49\$/km	0%
0,50\$/km	15%
0,51\$/km	0%
0,52\$/km	10%
0,53\$/km	0%
0,54\$/km	7%
0,55\$/km	7%
Ne sais pas, Autre ou N/A	-

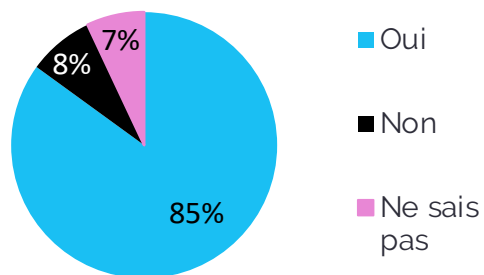
## Est-ce que certains employés peuvent bénéficier d'un cellulaire fourni ou d'une allocation cellulaire?



## Si oui, quel est le montant?

Moins de 40\$/mois	14%
Entre 41\$ et 59\$/mois	19%
60\$ et plus /mois	15%
Le coût réel du forfait cellulaire	20%
Autre / Ne sais pas	32%

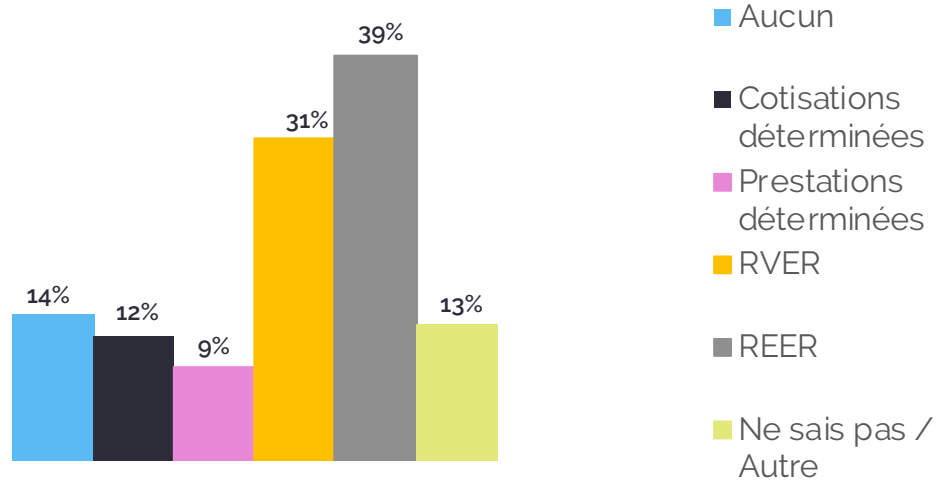
## Est-ce que les employés peuvent utiliser le cellulaire fourni à des fins personnelles?



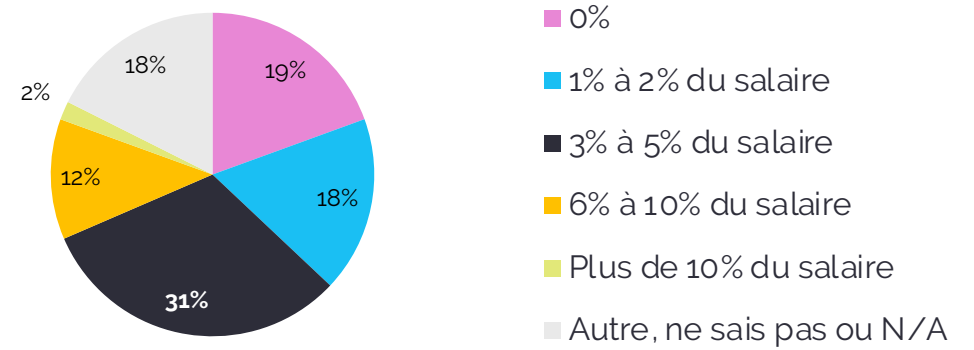
# Épargne



Quel type de véhicule d'épargne votre organisation offre-t-elle?



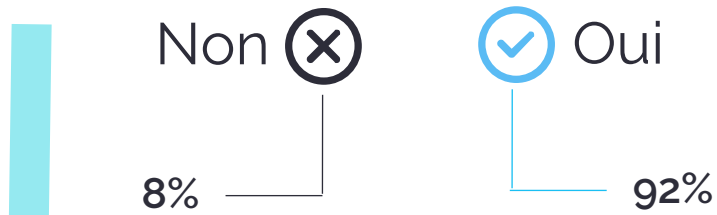
Quelle est la contribution maximale de l'organisation?



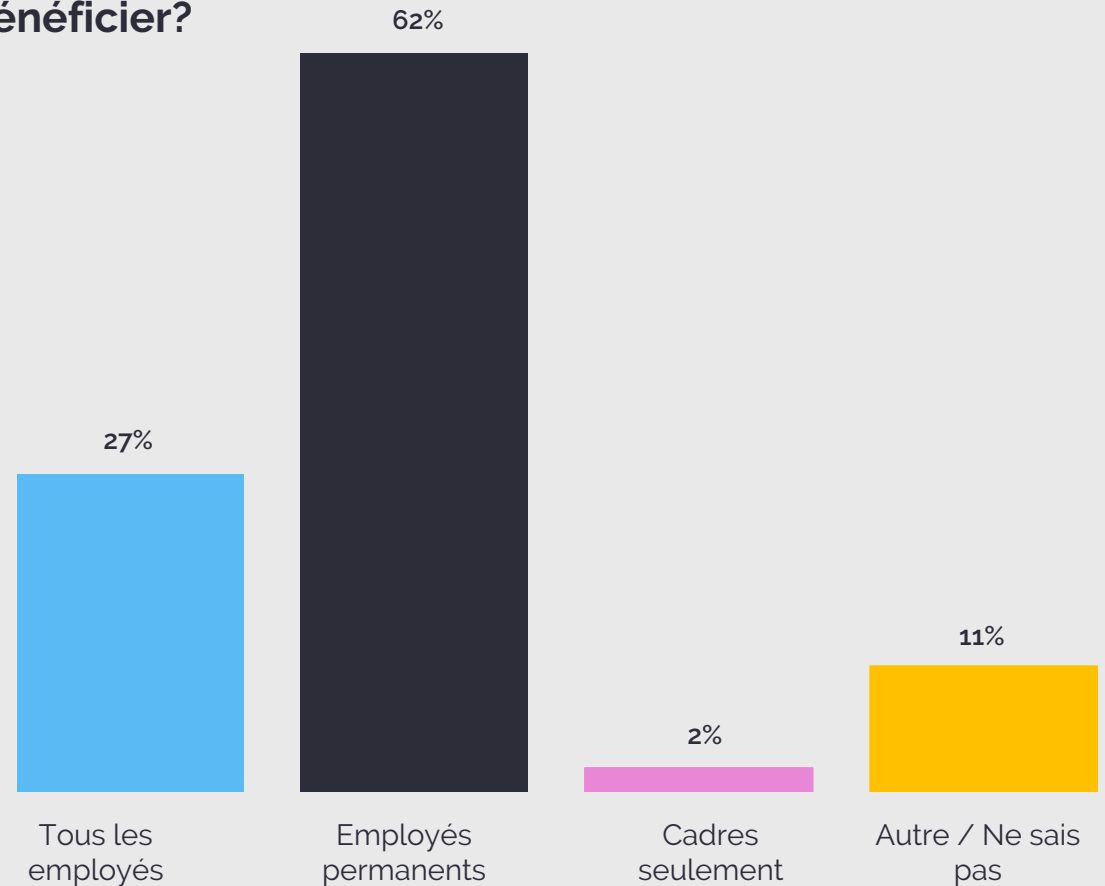
# Assurance collective



Offrez-vous un régime d'assurance collective?



Quelles sont les catégories d'emploi pouvant en bénéficier?





Médicaments	89%
Dentaire	61%
Assurance vie	85%
Invalidité courte durée	47%
Invalidité longue durée	84%
Soins de la vue	52%
Décès-mutilation par accident	75%
Assurance maladies graves	46%
Soins de santé complémentaires	67%
Assurance voyage	78%
Ne sais pas ou N/A	12%
Autre	7%

Quel type de couverture est offert pour les **cadres permanents**?

Quel type de couverture est offert pour les **cadres temporaires**?

Médicaments	43%
Dentaire	28%
Assurance vie	41%
Invalidité courte durée	23%
Invalidité longue durée	39%
Soins de la vue	24%
Décès-mutilation par accident	35%
Assurance maladies graves	20%
Soins de santé complémentaires	33%
Assurance voyage	37%
Ne sais pas ou N/A	57%
Autre	3%



Médicaments	89%
Dentaire	61%
Assurance vie	85%
Invalidité courte durée	45%
Invalidité longue durée	84%
Soins de la vue	52%
Décès-mutilation par accident	75%
Assurance maladies graves	43%
Soins de santé complémentaires	67%
Assurance voyage	78%
Ne sais pas ou N/A	11%
Autre	7%

Quel type de couverture est offert pour les **employés permanents**?

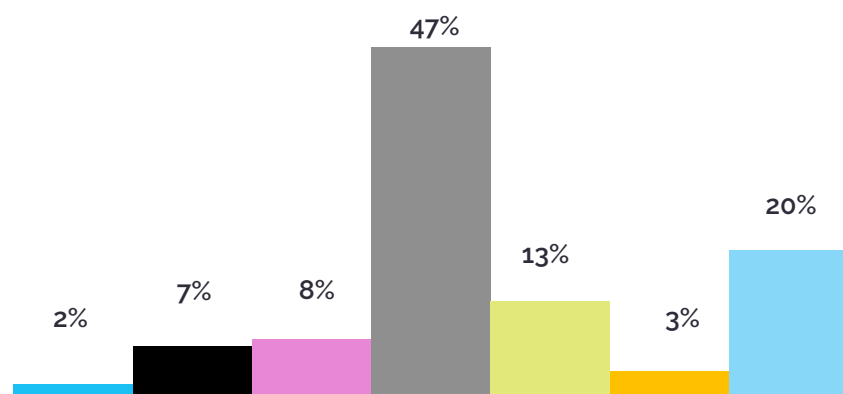
Quel type de couverture est offert pour les **employés temporaires**?

Médicaments	22%
Dentaire	13%
Assurance vie	19%
Invalidité courte durée	11%
Invalidité longue durée	19%
Soins de la vue	12%
Décès-mutilation par accident	16%
Assurance maladies graves	11%
Soins de santé complémentaires	15%
Assurance voyage	20%
Ne sais pas ou N/A	78%
Autre	2%

Si vous offrez un régime d'assurance, offrez-vous des choix de couverture?



Quel est le pourcentage de la prime payée par l'organisation?



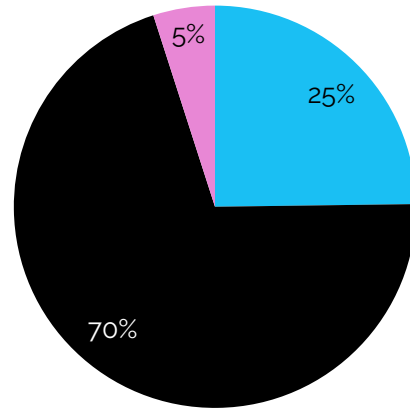
- 0
- Entre 1% et 24%
- Entre 25% et 49%
- Entre 50% et 59%
- Entre 60% et 79%
- Plus de 80%
- Ne sais pas, N/A, Autre



# Activités physiques

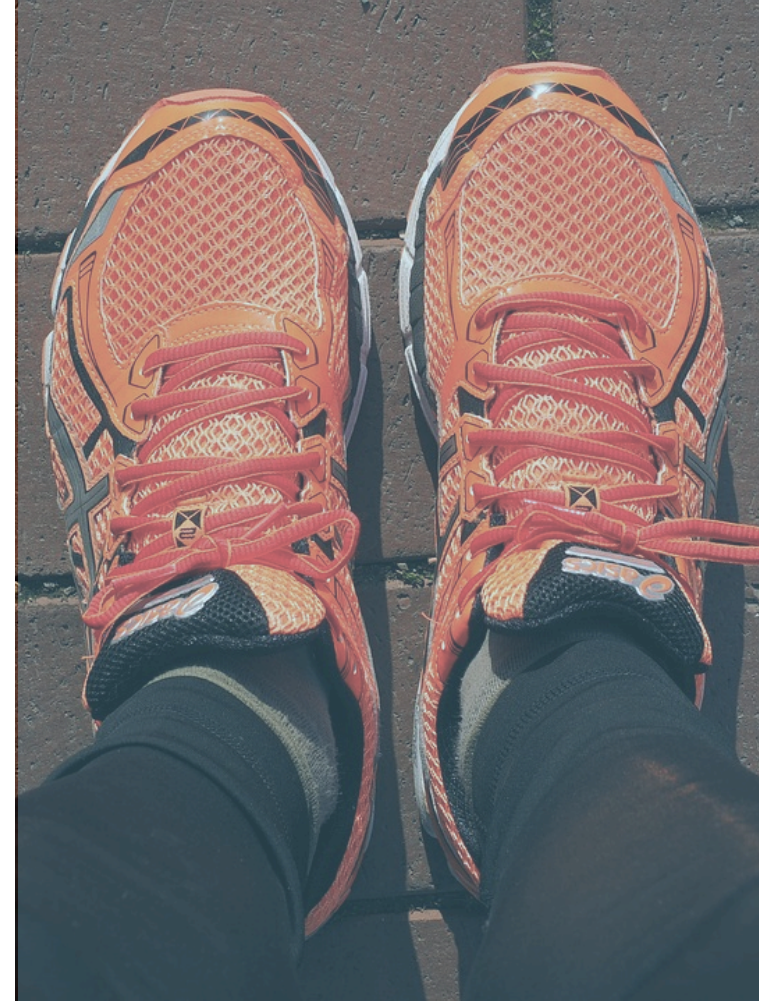
Votre organisation subventionne-t-elle les frais, ou une partie des frais, d'un abonnement au gym ou d'activités sportives?

- Oui
- Non
- Ne sais pas ou N/A



Quel montant?

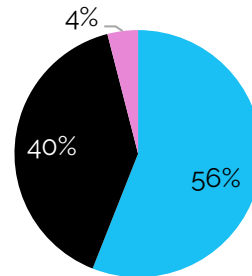
Moins de 99\$	7%
Entre 100\$ et 150\$	43%
Entre 151\$ et 200 \$	10%
Entre 201\$ et 400\$	7%
401\$ et plus	13%
Autre	20%



# Bonification

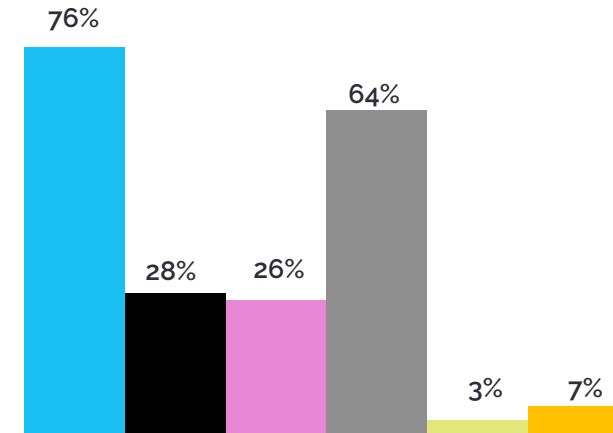
Offrez-vous un programme de boni pour certaines catégories d'employés?

- Oui
- Non
- Ne sais pas ou N/A



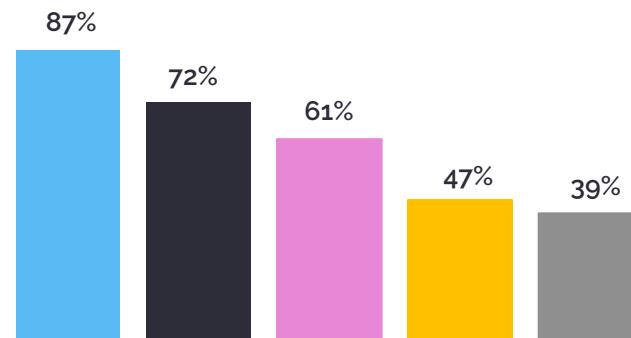
Quel facteur est utilisé dans le calcul de la bonification?

- Résultats corporatifs
- Résultats départementaux
- Performance d'équipe
- Performance individuelle
- Ne sais pas ou N/A
- Autre



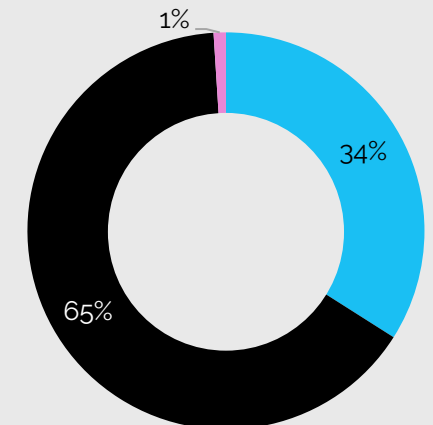
Si oui, quelles catégories d'emploi sont admissibles?

- Cadres supérieurs
- Cadres intermédiaires
- Professionnels
- Personnel Administratif
- Personnel Technique/ Production / Opérations



# Commissions

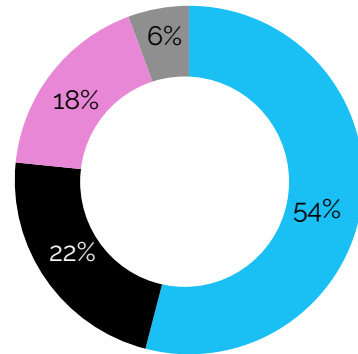
- Oui
- Non
- Ne sais pas



# Cotisations professionnelles

Votre organisation paie-t-elle les cotisations d'ordres professionnels des employés?

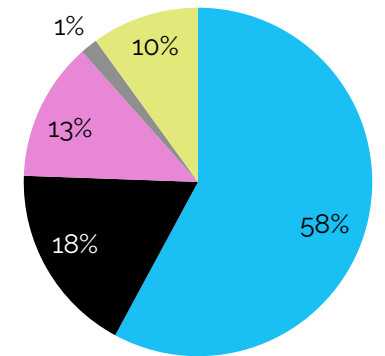
- Oui, pour tous les employés
- Oui, mais seulement pour certaines professions
- Non
- Ne sais pas ou N/A



# Formation

Certains employés bénéficient-ils d'un budget de formation alloué par l'organisation, sous réserve d'approbation?

- Oui, pour toutes les catégories d'employés
- Oui, pour certaines catégories d'employés
- Non
- Ne sais pas / N/A
- Autre



Si un budget de formation est alloué, en moyenne, quel est le budget annuel de formation alloué à chacun des employés visés?

Moins de 200\$	8%
Entre 200\$ et 499\$	24%
500\$ et plus	34%
Ne sais pas ou N/A	23%
Autre	11%



# Primes

Certaines catégories d'employés peuvent-elles bénéficier d'une prime de soir, nuit et/ou fin de semaine?



Si des primes sont offertes, quelles sont-elles?



Prime de soir (en \$)	
0,50\$/h à 0,75\$/h	27%
0,76\$/h à 1\$/h	19%
1,01\$/h à 1,25\$/h	11%
1,26\$/h à 1,50\$/h	3%
1,51\$/h à 1,75\$/h	-
1,76\$/h à 2\$/h	-
2\$h et plus	8%

Prime de soir (en %)	
Prime de 5%	3%
Prime de 10%	3%
Prime de 20%	3%
Prime de 25%	3%
Prime de 50%	-
Variable	3%
N/A	19%

Prime de nuit (en \$)	
0,50\$/h à 0,75\$/h	21%
0,76\$/h à 1\$/h	15%
1,01\$/h à 1,25\$/h	6%
1,26\$/h à 1,50\$/h	6%
1,51\$/h à 1,75\$/h	-
1,76\$/h à 2\$/h	-
2\$h et plus	21%

Prime de nuit (en %)	
Prime de 5%	-
Prime de 10%	6%
Prime de 20%	-
Prime de 25%	-
Prime de 50%	3%
Variable	3%
N/A	21%

Prime fin de semaine (en \$)	
0,50\$/h à 0,75\$/h	4%
0,76\$/h à 1\$/h	4%
1,01\$/h à 1,25\$/h	-
1,26\$/h à 1,50\$/h	-
1,51\$/h à 1,75\$/h	-
1,76\$/h à 2\$/h	-
2\$h et plus	16%

Prime fin de semaine (en %)	
Prime de 5%	4%
Prime de 10%	4%
Prime de 20%	8%
Prime de 25%	4%
Prime de 50%	4%
Variable	4%
N/A	48%



# Anniversaires de service

Votre organisation offre-t-elle une reconnaissance monétaire pour les années de service au sein de l'organisation?

- Oui ..... 55%
- Non ..... 36%
- N/A ou Ne sais pas ..... 9%

5 ans	
Moins de 100\$	46%
101\$ à 300\$	10%
301\$ à 500\$	12%
501 à 700\$	2%
701 à 900\$	-
901 à 1100\$	-
1101\$ et plus	2%
Autre	6%
N/A ou ne sais pas	23%

10 ans	
Moins de 100\$	29%
101\$ à 300\$	33%
301\$ à 500\$	11%
501 à 700\$	2%
701 à 900\$	-
901 à 1100\$	7%
1101\$ et plus	4%
Autre	4%
N/A ou ne sais pas	11%

15 ans	
Moins de 100\$	13%
101\$ à 300\$	36%
301\$ à 500\$	13%
501 à 700\$	2%
701 à 900\$	6%
901 à 1100\$	-
1101\$ et plus	9%
Autre	6%
N/A ou ne sais pas	15%

20 ans	
Moins de 100\$	6%
101\$ à 300\$	40%
301\$ à 500\$	17%
501 à 700\$	-
701 à 900\$	2%
901 à 1100\$	8%
1101\$ et plus	8%
Autre	6%
N/A ou ne sais pas	13%

25 ans	
Moins de 100\$	6%
101\$ à 300\$	31%
301\$ à 500\$	27%
501 à 700\$	-
701 à 900\$	-
901 à 1100\$	4%
1101\$ et plus	10%
Autre	8%
N/A ou ne sais pas	13%

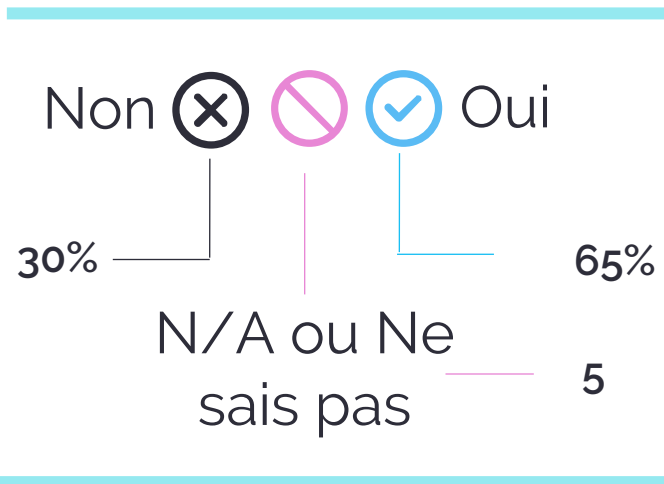
30 ans	
Moins de 100\$	5%
101\$ à 300\$	25%
301\$ à 500\$	23%
501 à 700\$	-
701 à 900\$	3%
901 à 1100\$	8%
1101\$ et plus	13%
Autre	5%
N/A ou ne sais pas	20%

Plus de 30 ans	
Moins de 100\$	6%
101\$ à 300\$	6%
301\$ à 500\$	24%
501 à 700\$	3%
701 à 900\$	3%
901 à 1100\$	6%
1101\$ et plus	12%
Autre	15%
N/A ou ne sais pas	26%



# Allocation repas

Votre organisation offre-t-elle une allocation fixe ou un montant maximum pour les repas lors des déplacements (i.e. per diem)?



Quel est le montant maximal combiné par jour (déjeuner, dîner et souper inclus)?

De 15\$ à 30\$	1%
De 31 à 40\$	3%
De 41\$ à 50\$	28%
De 51 à 60\$	17%
Plus de 60\$	31%
La totalité des coûts	14%
Autre, N/A ou ne sais pas	6%

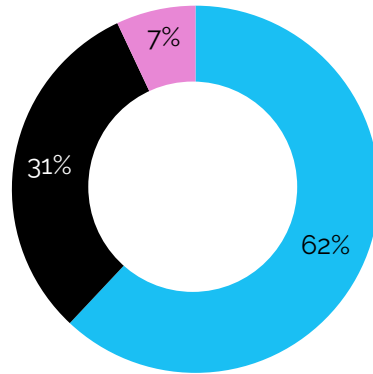
# Structure salariale



# Politique salariale

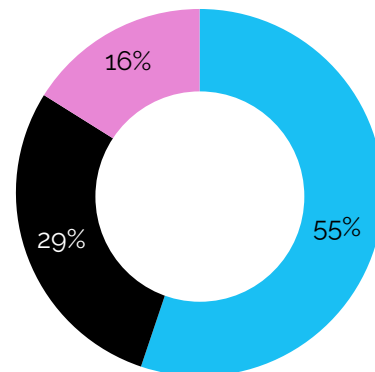
Votre organisation possède-t-elle une politique salariale

EX:  
marché de référence,  
positionnement,  
gestion des salaires

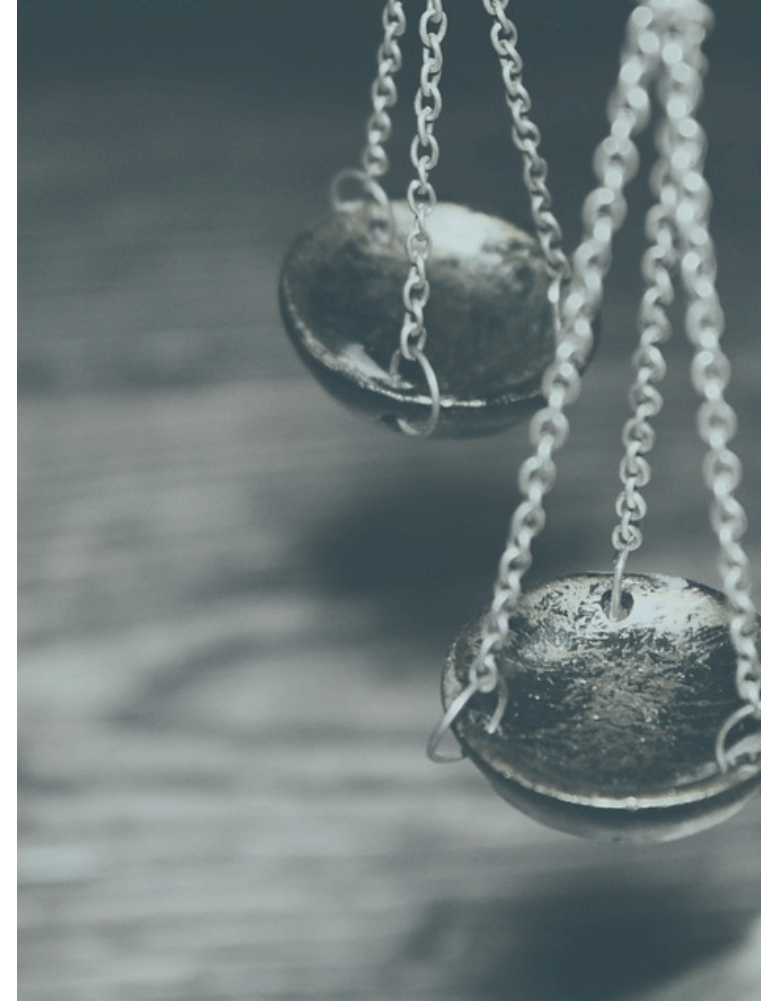


- Oui
- Non
- Ne sais pas ou N/A

Votre positionnement au marché est-il le même pour tous les postes?



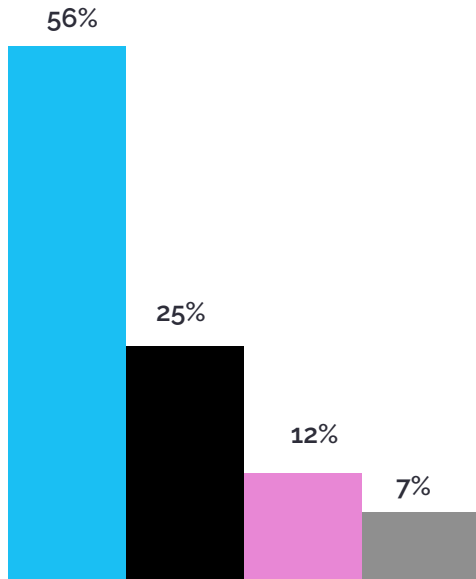
- Oui
- Non
- Ne sais pas ou N/A



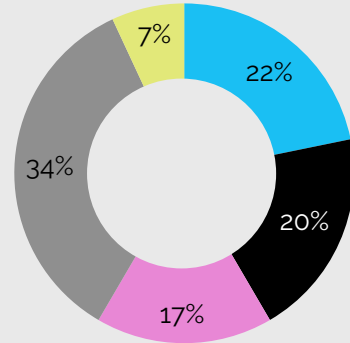


## Votre organisation possède-t-elle une structure salariale?

- Oui, pour tous les emplois
- Oui, pour certains emplois
- Non
- Ne sais pas, N/A, ou autre



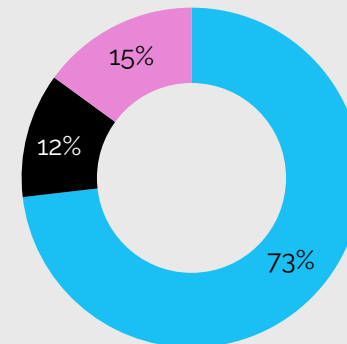
## La structure salariale est-elle communiquée aux employés?



- Oui, tous les niveaux d'emploi sont communiqués
- Oui, l'échelle de chaque employé lui est communiquée
- Aux gestionnaires seulement
- Non, nous la communiquons seulement aux finances et/ou aux ressources humaines
- Ne sais pas, N/A ou autre

## Votre structure salariale a-t-elle été révisée dans les trois (3) dernières années?

- Oui
- Non
- Ne sais pas, N/A ou autre



## Quels éléments prenez-vous en considération pour déterminer le salaire à l'embauche?

La structure salariale en vigueur	77%
Les salaires des employés actuels	75%
Les attentes de l'employé communiquées avant son embauche	61%
Les données d'enquête de rémunération	44%
Le salaire qu'avait l'employé dans son ancien emploi	37%
Des données trouvées sur Internet	24%
Les statistiques des établissements d'enseignement	7%
Autre, Ne sais pas ou N/A	6%



## En fonction de quel(s) critère(s) les augmentations salariales sont-elles déterminées?

Performance de l'employé	69%
IPC (indice de prix à la consommation)	60%
Capacité financière de l'organisation	57%
Position de l'employé dans son échelle salariale	45%
Performance de l'organisation	39%
Ancienneté de l'employé	36%
Atteinte d'objectifs précis	29%
Prévisions salariales pour l'année à venir	26%
Performance de l'équipe de travail	7%
Autre, ne sais pas ou N/A	6%



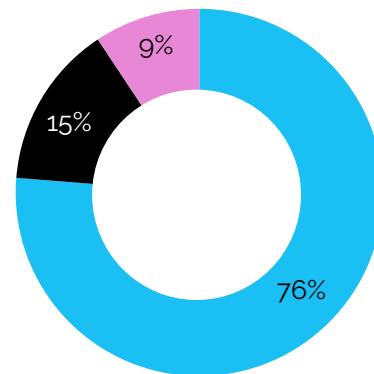




Quel est le mécanisme d'ajustement salarial utilisé dans votre organisation?

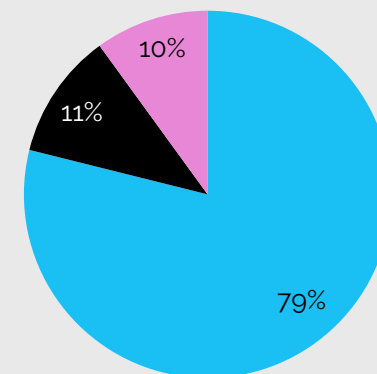
Selon la performance individuelle	42%
Même pourcentage pour tous les employés	29%
Selon les échelons salariaux	21%
Selon la performance collective	3%
Ne sais pas ou N/A	4%

Votre organisation a-t-elle déjà effectué un exercice d'équité salariale?



■ Oui  
■ Non  
■ N/A, autre ou ne sais pas

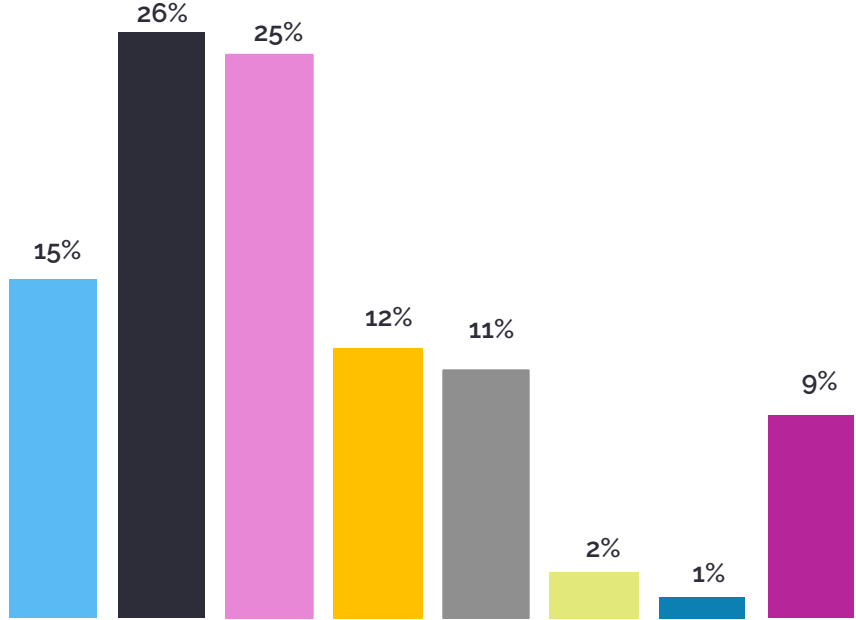
Si oui, avez-vous effectué un exercice de maintien?



# Défis ressources humaines



# Taux de roulement

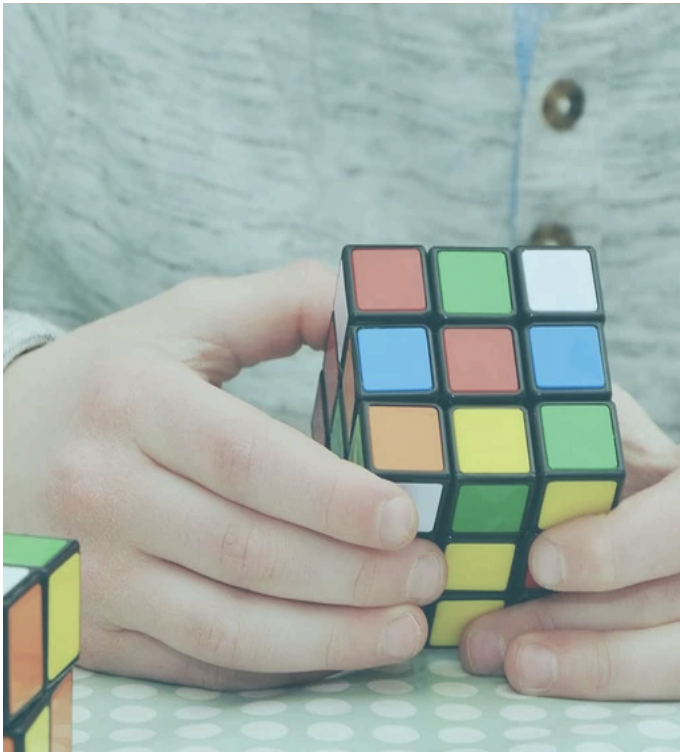


- Le taux de roulement n'est pas calculé
- 10% et moins
- Entre 11% et 20%
- Entre 21% et 30%
- Entre 31% et 60%
- Entre 61% et 100%
- Entre 101% et 200%
- Ne sais pas ou N/A





# Principaux défis en Ressources Humaines



Attraction et embauche des employés	62%
Mobilisation et engagement des employés	41%
Transfert des connaissances et préparation de la relève	30%
Développement des compétences et formation	23%
Rémunération globale et équité salariale	22%
Leadership et habiletés de gestion	19%
Absences et présentéisme au travail	16%
Gestion du changement	15%
Création de possibilités d'avancement et de développement pour les employés clés	13%
Évaluation du rendement des employés	13%
Planification stratégique	9%
Invalidités et lésions professionnelles	7%
Digitalisation des ressources humaines	6%
Prévention en santé et sécurité au travail	4%
Civilité et harcèlement au travail	2%

# VIA CONSEIL



# Suivez-nous!

Nous partageons souvent des articles, podcasts et outils gratuits !

 [VIACONSEIL.CA](https://www.viaconseil.ca)

 [LinkedIn](#)

 [Facebook](#)

 [Instagram](#)

 [Podcast](#)

---





555 boulevard  
René Lévesque Ouest,  
bureau 800,  
Montréal, QC, H2Z 1B1

Caroline Maranda  
Joëlle Vincent

[carolinemaranda@viaconseil.ca](mailto:carolinemaranda@viaconseil.ca)  
[joellevincent@viaconseil.ca](mailto:joellevincent@viaconseil.ca)

514 718-9884  
514 497-7483