



LES COMPÉTENCES DANS UN MONDE POSTPANDÉMIQUE :: JUN 2021

Soutenir l'entrepreneuriat et les PME : Un programme postpandémie pour les compétences et la formation

TANIA SABA, SIMON BLANCHETTE, CATRINA KRONFLI



Bonnes politiques. Meilleur Canada. Le Forum des politiques publiques (FPP) rassemble différentes parties prenantes au processus d'élaboration des politiques. Il leur offre une tribune pour examiner les questions et apporter de nouveaux points de vue et de nouvelles idées dans des débats cruciaux sur les politiques. Nous croyons que l'élaboration de bonnes politiques est essentielle à la création d'un Canada meilleur – un pays cohésif, prospère et sûr. Nous contribuons en :

- réalisant des recherches sur des questions cruciales ;
- stimulant des dialogues sincères sur nos sujets de recherche ;
- célébrant le travail de leaders exceptionnels.

Notre approche – appelée « **De l'inclusion à la conclusion** » – mobilise des interlocuteurs, connus ou non, qui nous aident à tirer des conclusions afin d'identifier les obstacles à la réussite et de trouver des pistes de solutions. Le FPP est un organisme de bienfaisance indépendant et non partisan qui compte parmi ses membres différents organismes privés, publics et sans but lucratif.

ppforum.ca/fr  [@ppforumca](https://twitter.com/ppforumca)



Le Diversity Institute mène et coordonne des recherches multidisciplinaires et multipartites pour répondre aux besoins des Canadiens et des Canadiennes de tous les horizons, à la nature changeante des aptitudes et des compétences, et aux politiques, mécanismes et outils qui favorisent l'inclusion et la réussite économiques. Notre approche axée sur l'action et fondée sur des données probantes fait progresser la connaissance des obstacles complexes auxquels font face les groupes sous-représentés ainsi que des pratiques exemplaires pour induire des changements et produire des résultats concrets. Le Diversity Institute dirige des recherches pour le Centre des Compétences futures.

Pour plus d'information, visitez : ryerson.ca/diversity ou écrivez à : diversityinstitute@ryerson.ca  [@RyersonDI](https://twitter.com/RyersonDI)



Le Centre des Compétences futures est un centre de recherche avant-gardiste consacré à la recherche et à la collaboration en vue de préparer les Canadien.ne.s à réussir sur le plan professionnel. Nous pensons que les Canadien.ne.s doivent avoir confiance dans leurs compétences pour réussir sur un marché du travail en constante évolution. En tant que groupe pancanadien, nous unissons nos forces pour trouver, tester, mesurer et partager des approches novatrices afin d'évaluer et de perfectionner les compétences dont les Canadien.ne.s ont besoin pour prospérer dans les jours et les années à venir. Le Centre des Compétences futures repose sur un partenariat entre :

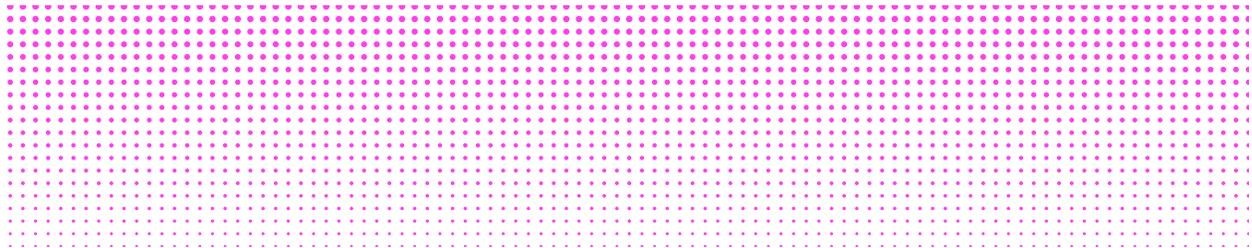


The Conference
Board of Canada

Blueprint

Le CCF est financé par le **programme Compétences Futures du Gouvernement du Canada.**

Pour plus d'information, visitez : www.fsc-ccf.ca ou écrivez à : info@fsc-ccf.ca [@fsc_ccf_fr](https://twitter.com/fsc_ccf_fr)



Le projet les Compétences dans un monde postpandémique est rendu possible grâce au soutien de



Le présent rapport est accessible en ligne : [anglais](#) | [français](#)

ISBN : 978-1-77452-063-5

À PROPOS DU PROJET

Les Compétences dans un monde postpandémique aborde des questions clés auxquelles sont confronté.e.s les décideur.e.s politiques et les employeur.e.s. Il est urgent pour la société de faire face aux profonds changements dans le marché du travail que la pandémie de COVID-19 a accélérés et pour de nombreux acteur.trices de s'adapter aux nouvelles réalités d'un monde postpandémique.

La société relancera lentement ses activités et les affaires reprendront, mais il n'y aura pas de « retour » à la normale. La pandémie a fait de l'avenir du travail une réalité très actuelle. Numérisation, travail à domicile, en plus d'autres trajectoires insolites et transitions accélérées bien documentées dans le discours sur l'avenir du travail sont déjà parmi nous et risquent de perdurer.

S'appuyant sur le succès de la série collaborative **Compétences de l'avenir**, le Forum des politiques publiques (FPP) et le Diversity Institute (DI), financés par le Centre des Compétences futures (CCF) et avec un nouveau soutien de la part de Microsoft, font équipe, une fois de plus, pour aborder de front ces rapides changements sociaux et étudier les compétences, la formation et le recyclage professionnel de l'avenir de façon à dessiner une trajectoire à suivre à mesure que la pandémie suit son cours.

L'objectif de cette série est de constituer un solide écosystème de politiques permettant la mobilité dont les travailleur.e.s et les employeur.e.s auront besoin pour se frayer un chemin dans la nouvelle réalité. À cette fin, nous nous pencherons sur huit principaux thèmes :

- 1. La polarisation de l'emploi au Canada**
- 2. L'infrastructure numérique dans un monde postpandémique**
- 3. Nouvelles organisations du travail**
- 4. Bâtir des lieux de travail inclusifs**
- 5. Immigration et succès de l'économie postpandémique du Canada**
- 6. L'innovation dans l'enseignement postsecondaire**
- 7. De la nécessité naît l'invention : compétences pour l'innovation dans un monde postpandémique**
- 8. Soutien aux petites et moyennes entreprises et aux entrepreneur.e.s**

Pour obtenir de plus amples renseignements sur le projet, veuillez communiquer avec **Andrée Loucks**, responsable des politiques (FPP), et **Michael Crawford Urban**, directeur par intérim, Recherche, Projets spéciaux (CCF).

Les compétences dans un monde postpandémique est financé par le Programme des Compétences futures du gouvernement du Canada.

The logo for Canada, featuring the word "Canada" in a serif font with a small Canadian flag icon above the letter 'a'.

Les opinions et interprétations contenues dans cette publication ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada. Le présent rapport peut être reproduit à des fins éducatives et non lucratives, à l'exception des revues savantes ou professionnelles. Pour de plus amples renseignements sur les droits de production, écrivez à communications@fsc-ccf.ca.

AUTEUR.E.S

TANIA SABA

Tania Saba est professeure titulaire à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal. Elle est titulaire de la chaire BMO en diversité et gouvernance de l'Université de Montréal. Spécialiste des questions de gestion de la diversité, de vieillissement de la main-d'œuvre, de différences de valeurs intergénérationnelles et de transferts des connaissances, Mme Saba contribue à d'importants projets de recherche auprès d'organismes publics et privés sur les questions d'intégration et d'adaptation en emploi des groupes défavorisés. En parallèle à sa carrière professorale, elle a occupé d'importantes fonctions de cadre et d'administratrice à l'Université de Montréal. Elle supervise la section francophone (Québec et reste du Canada) du projet Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat (PCFE) de l'Université Ryerson. Elle est membre du CRIMT (Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail), de l'OBVIA (Observatoire international sur les impacts sociétaux de l'IA et du numérique) et du CÉRIUM (Centre d'études et de recherches internationales de l'Université de Montréal). Tania Saba a reçu le prix Gérard Dion 2021 de l'Association canadienne des relations industrielles en reconnaissance de ses réalisations dans sa discipline.

SIMON BLANCHETTE

Simon Blanchette est associé de recherche au Diversity Institute, depuis plusieurs années. Il y travaille sur le projet novateur DiversityLeads, sur l'évaluation de la diversité des supergrappes (pour ISDE) et sur bien d'autres projets associés au Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat (PCFE) et au Centre des Compétences futures. M. Blanchette a présenté ses travaux dans de prestigieuses conférences internationales, comme la réunion annuelle de la Academy of Management et le colloque international annuel du European Group for Organisational Studies. Il est chargé de cours en gestion à la Faculté de gestion Desautels de l'Université McGill et coauteur de plusieurs études récentes sur les femmes et le travail, ainsi que sur les lacunes en matière de formation et de compétences dans les PME. M. Blanchette est titulaire d'un baccalauréat en commerce de l'Université McGill et d'une maîtrise ès sciences en gestion (spécialisation en stratégie) de HEC Montréal, où sa thèse portait sur l'idéation créative et sur l'innovation.

CATRINA KRONFLI

Catrina Kronfli est analyste principale des politiques à la Chambre de commerce de l'Ontario (CCO). Depuis son arrivée en août 2018, elle a rédigé sept rapports sur un éventail de questions stratégiques touchant le milieu des affaires. Mme Kronfli copréside également le Conseil des politiques de santé de la CCO. Elle est titulaire d'un baccalauréat et d'une maîtrise en criminologie de l'Université de Toronto, ainsi que d'une maîtrise en études sur l'immigration et l'établissement de l'Université Ryerson.

TABLE DES MATIÈRES

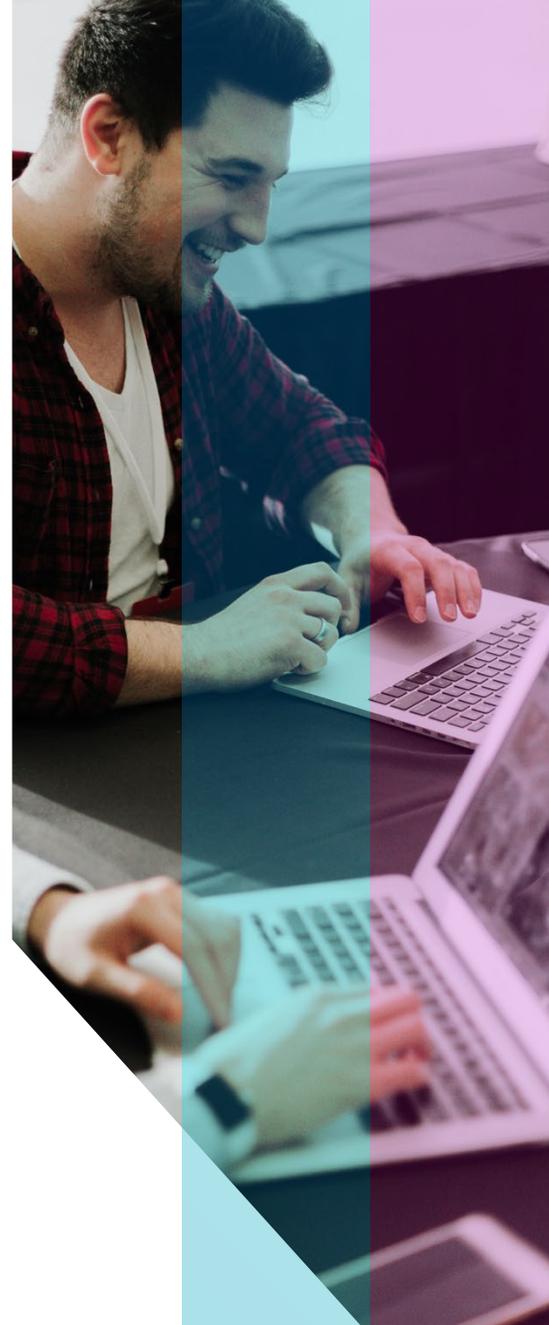
À propos du projet	iv
Auteur.e.s	v
Avant-propos : soutenir l'entrepreneuriat et les PME	vii
Sommaire	ix
Introduction	1
Les PME et l'économie canadienne.2
Répercussions de la COVID-19 sur les PME : différences sectorielles, taille, genre et groupes en quête d'équité3
Les PME et les compétences : compétences essentielles et compétences futures.	10
Sondages auprès des PME	14
Résultats préliminaires du sondage.	15
Défis liés au marché du travail.	17
Compétences en demande	19
Solutions potentielles aux pénuries de compétences	24
Conclusions	33
Les voies à suivre : recommandations et domaines de recherche supplémentaires	35
Références	39

AVANT-PROPOS

SOUTENIR L'ENTREPRENEURIAT ET LES PME

La COVID-19 a fait une entrée dévastatrice sur la scène mondiale et a introduit une nouvelle ère de mode de vie et de travail pour les sociétés de toute la planète. La pandémie a donné lieu à des changements dramatiques et a aggravé les inégalités : crises économique et sociale, fermeture des frontières, confinements, perte d'emplois massive et limitations des activités d'enseignement. Parallèlement, elle a aussi fait accélérer l'innovation, particulièrement l'adoption de nouvelles technologies, en réduisant la durée du cycle d'adoption de plusieurs années à quelques semaines et en transformant des secteurs entiers, dont le gouvernement, les soins de santé, l'éducation, le commerce de détail, les services financiers, etc. Au moment où nous pouvons entrevoir la phase postpandémique, entre autres grâce au développement et à la production incroyablement rapide de vaccins, nous nous devons d'imaginer des manières différentes de travailler, d'apprendre et de vivre. Au Centre des Compétences futures, notre priorité est de faire en sorte que les Canadiens et Canadiennes aient les possibilités et les ressources nécessaires pour s'épanouir dans le monde du travail de demain. Il est primordial que tout le monde, et particulièrement les groupes sous-représentés, affectés de façon disproportionnée par la pandémie, ait la chance de réussir et de bénéficier de la richesse du Canada. Nous sommes également déterminé.e.s à faire en sorte que les employeurs.euses aient accès à la main-d'oeuvre dont ils/elles ont besoin pour innover et grandir.

Le présent document qui fait partie de la série de rapports de recherche sur les compétences dans un monde postpandémique examine les défis auxquels font face les petites et moyennes entreprises (PME). Les entrepreneurs et les PME, que la pandémie a touchés de façon disproportionnée, étaient déjà aux prises



avec des obstacles importants à la croissance économique avant même le début de la crise sanitaire de la COVID-19. Les lacunes en matière de compétences, les pénuries de main-d'œuvre et l'absence d'un langage unifié permettant de discuter des compétences comptent parmi les défis majeurs auxquels sont confrontées les PME. Malgré ces défis, les PME continuent de stimuler la croissance économique et l'innovation au Canada, tandis que les économistes prédisent que bon nombre d'entre elles risquent de se retrouver du mauvais côté d'une reprise « en K », selon laquelle différents secteurs économiques se redressent à des rythmes différents et des moments différents, atteignant des ampleurs différentes. Ce document passe d'abord en revue les recherches existantes portant sur les besoins de perfectionnement et de formation des PME et des entrepreneurs, et propose des options visant à mieux les soutenir, puis présente les résultats préliminaires d'une enquête sur les aptitudes et compétences. Il met fortement l'accent sur la diversité et l'inclusion, tandis que les PME s'efforcent de se rétablir et de prospérer à l'ère postpandémique.

Nous remercions nos partenaires du Diversity Institute et du Forum des politiques publiques d'avoir facilité la recherche et les discussions dans le cadre de ce travail. Cette conversation est indispensable au moment où nous dirigeons notre énergie collective vers la reconstruction de nos économies et de nos systèmes d'éducation pour un avenir prospère meilleur et plus inclusif auquel tout le monde pourra participer. Nous remercions également le gouvernement du Canada pour son soutien à une stratégie nationale des compétences de l'avenir fondée sur des preuves et une approche pratique de la formation des compétences et de l'évaluation.



PEDRO BARATA

Directeur Exécutif
Centre des Compétences futures



SOMMAIRE

De manière générale, les répercussions de la pandémie de COVID-19 ont pesé beaucoup plus lourdement sur les entrepreneur.e.s et les petites et moyennes entreprises (PME), que sur les grandes organisations. Cette situation revêt d'autant plus d'importance que les PME forment l'épine dorsale de l'économie canadienne, car elles emploient près de 90 % de toute la population canadienne qui travaille dans le secteur privé. Il n'est pas exagéré de dire que les PME sont le moteur du développement économique, de la croissance et de l'innovation au Canada.

Or malgré leur importance, il apparaît de plus en plus clairement que de nombreuses PME sont sur la pente descendante de ce que les expert.e.s appellent la reprise en « forme de K » de la crise économique provoquée par la pandémie.

Les PME étaient déjà confrontées à des défis importants avant même la pandémie. Les écarts en matière de compétences et les pénuries de main-d'œuvre constituent une caractéristique de longue date de l'économie canadienne et demeurent une préoccupation majeure pour les PME. Si nous sommes conscient.e.s de ce défi, nous ne disposons toujours pas d'un vocabulaire commun relatif aux aptitudes et aux compétences, et il règne encore un certain flou autour de celles dont les entreprises et leur main-d'œuvre ont réellement besoin.

L'objectif du présent rapport est double : premièrement, il recense l'état de la recherche sur les besoins des PME et des entrepreneur.e.s en matière de compétences, de requalification et de formation et propose des options pour mieux les soutenir alors qu'ils/elles s'efforcent de reprendre leurs activités et de préparer la postpandémie. Plus précisément, cette recension

met en lumière les obstacles et les défis auxquels sont confrontés les entrepreneur.e.s qui sont membres de groupes en quête d'équité, notamment dans le contexte de la pandémie de COVID-19. Deuxièmement, ce rapport présente les résultats préliminaires d'un sondage portant sur les aptitudes et les compétences (sondage toujours en cours en juin 2021) et d'une série de groupes de discussion menés dans le cadre du même projet.

En conjuguant ces nouvelles conclusions aux résultats des recherches existantes, ce rapport offre une perspective actualisée sur :

- le rôle des PME dans l'économie canadienne;
- les défis auxquels les PME sont confrontées en termes de pénurie de main-d'œuvre, d'écart de compétences et de détermination des compétences dont elles auront besoin à l'avenir;
- les répercussions de la COVID-19 sur les PME dans divers secteurs, ainsi que sur les demandes actuelles en matière de compétences dans les PME;
- les pratiques actuelles des ressources humaines dans les PME; et
- les voies à suivre et les domaines de recherche supplémentaires.

L'une des principales conclusions à retenir, c'est que les résultats préliminaires du sondage recourent ce qui a déjà été abordé dans la littérature, c'est-à-dire qu'il reste encore beaucoup à faire pour mieux aider les PME à combler les écarts de compétences actuels et à remédier aux pénuries de main-d'œuvre. Si certaines organisations ont trouvé de nouveaux débouchés grâce à la pandémie (le commerce électronique ou un bassin de talents élargi rendu disponible par le passage au télétravail, par exemple), d'autres ont encore du mal à cerner les aptitudes et les compétences dont elles ont besoin. Et même si elles parviennent à trouver les bons talents, de nombreuses PME ont encore de la difficulté à trouver les ressources nécessaires pour assurer leur encadrement et leur formation. De plus, bien que de nombreuses entreprises aient indiqué qu'elles souhaitaient recruter des personnes d'origines diverses, comme des Autochtones ou des personnes racisées afin de trouver des sources de talents qualifiés jusque-là inexploitées, très peu d'entre elles se sont dotées de plans concrets pour y parvenir.

Un autre élément clé à retenir est que les PME ont souvent des capacités restreintes en ce qui a trait aux ressources humaines, au recrutement, à la formation, au perfectionnement et à d'autres fonctions essentielles pour répondre à leurs besoins en matière de compétences. Cela limite également leur capacité à recourir à de nouvelles formes de recrutement conçues pour mieux attirer des bassins de talents plus larges et plus diversifiés. Cette capacité restreinte souligne le fait que, pour être efficace, voire équitable, tout plan de reprise postpandémique doit tenir compte des réalités et des défis en matière de ressources propres aux PME. Et, étant donné le rôle central des

PME dans l'économie canadienne, cette capacité restreinte montre pourquoi il est crucial de faire participer ces entreprises à la planification de la reprise et de les soutenir à cet égard si nécessaire.

Le présent rapport se termine par la détermination des prochaines étapes nécessaires pour aider les PME à combler les écarts en matière de compétences et à surmonter les pénuries de main-d'œuvre tout en bâtissant un monde postpandémique plus équitable. Les recommandations se concentrent sur les mesures à prendre pour améliorer les pratiques des ressources humaines au sein des PME, favoriser la diversité et l'inclusion des groupes en quête d'équité, ainsi que sur les moyens concrets de mieux mesurer les retombées. Les recommandations précises comprennent :

- un soutien accru aux PME ayant des capacités restreintes de ressources humaines, et ce, de la part des différents acteurs de l'écosystème, notamment les organisations professionnelles et les associations sectorielles;
- l'offre d'options de formation plus flexibles et modulaires pour la main-d'œuvre;
- l'élaboration de plateformes partagées dotées de formations et d'outils pour améliorer l'accès à des bassins d'emploi diversifiés et pour soutenir le perfectionnement des compétences et des cheminements professionnels;
- la collecte de données plus désagrégées pour évaluer les expériences des différents types de PME, en particulier celles appartenant à des femmes et à d'autres groupes sous-représentés; et
- l'élargissement des répercussions prises en compte par les bailleurs de fonds et les mesures de soutien aux PME afin d'inclure les retombées sur les collectivités et les objectifs sociaux.

INTRODUCTION

L'incidence de la pandémie de COVID-19 sur les petites et moyennes entreprises (PME) a été importante et sévère. Dans la plupart des cas, les conséquences pour les PME ont été plus importantes que pour les grandes organisations.

Ceci n'est pas négligeable, car les PME constituent l'épine dorsale de l'économie canadienne^{1, 2}. En effet, 68,8 % de la population canadienne qui travaille dans le secteur privé est employé par une petite entreprise, 19,7 % par une moyenne entreprise et seulement 11,5 % par une grande entreprise³. En bref, les PME sont le moteur du développement économique, de la croissance et de l'innovation au Canada.

Le présent rapport recense les recherches existantes sur les PME et les entrepreneur.e.s et propose des moyens de mieux les soutenir dans leurs efforts à se remettre de la pandémie et à se préparer pour la suite – en particulier en ce qui concerne leurs besoins au chapitre des aptitudes, des compétences, de la requalification et de la formation. Le rapport comprend l'analyse des résultats préliminaires d'un sondage sur les aptitudes et les compétencesⁱ, ainsi que les résultats de groupes de discussion menés avec des membres de la Chambre de commerce de l'Ontario et de la Fédération des chambres de commerce du Québecⁱⁱ. Plus précisément, le rapport vise à fournir une perspective actualisée sur :

- le rôle des PME dans l'économie canadienne;
- les défis auxquels les PME sont confrontées en termes de pénurie de main-d'œuvre, d'écart de compétences et de détermination des compétences dont elles auront besoin à l'avenir;
- les répercussions de la pandémie de COVID-19 sur les PME, ainsi que sur les demandes actuelles en matière de compétences dans les PME;
- les pratiques actuelles en matière de ressources humaines dans les PME; et
- les voies d'avenir et les domaines de recherche supplémentaires.

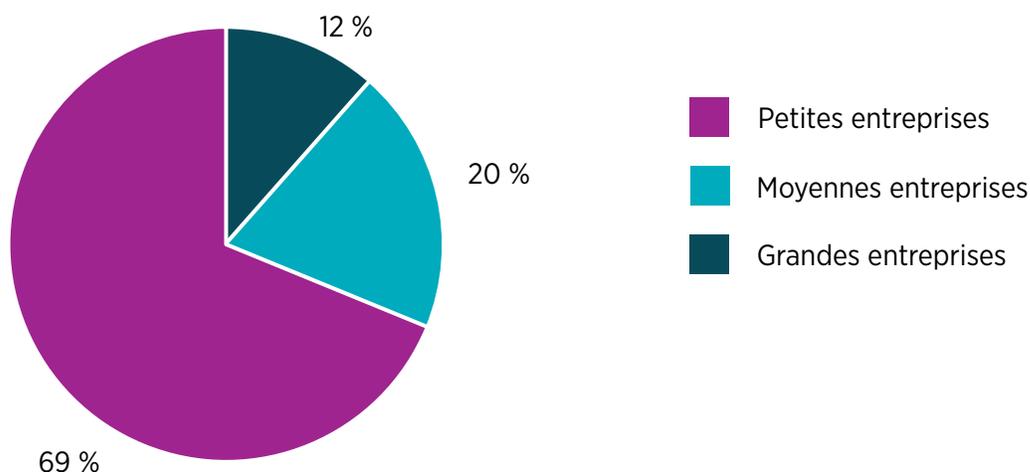
i Le sondage, qui porte sur les besoins en compétences des PME, a été élaboré par la Chaire BMO en diversité et gouvernance de l'Université de Montréal, la Chambre de commerce de l'Ontario (CCO) et la Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ), avec la collaboration et le soutien du Diversity Institute de l'Université Ryerson et du Centre des Compétences futures.

ii Toutes les données des sondages et des groupes de discussion incluses dans le présent rapport sont préliminaires et tirées de Saba, T., et Blanchette, S. (à paraître).

LES PME ET L'ÉCONOMIE CANADIENNE

On définit une PME comme une entreprise comptant un effectif de moins de 500 personnes. Comme le montre la figure 1 ci-dessous, les PME emploient près de 90 % de la main-d'œuvre canadienne du secteur privé. En chiffres absolus, elles représentaient, en décembre 2019, 99,8 % des 1 226 454 employeur.e.s commerciaux.ales du Canada⁴.

Figure 1 : Nombre d'employé.e.s total dans le secteur privé selon la taille de l'entreprise, 2019



Source : Innovation, Science et Développement économique Canada. (2019). Principales statistiques relatives aux petites entreprises.

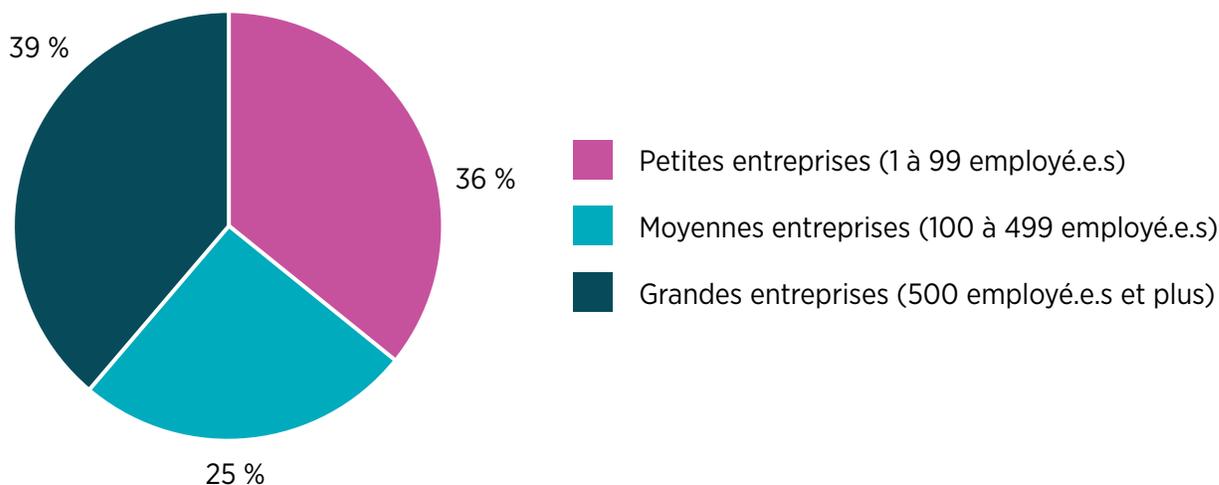
Comme nous le verrons plus loin, les écarts et les pénuries de compétences sont depuis longtemps reconnus comme un défi majeur pour l'économie canadienne. En effet, 40 % des PME considèrent les pénuries de compétences comme un défi concurrentiel majeur^{5,6}. La pandémie a amplifié ce problème et créé de nouveaux défis liés au recrutement, à la formation, à la requalification et à la capacité.

Au cours de la dernière année, de nombreuses PME ont disparu à jamais – 25 614 entreprises ont fermé leurs portes entre février et septembre 2020 rien qu'en Ontario⁷ – tandis que de nombreuses autres luttent pour survivre aux répercussions de la COVID-19.

Dans l'ensemble, les PME ont désespérément besoin d'un soutien adapté à leurs besoins particuliers. Étant donné que ces besoins varient considérablement selon les secteurs et la taille des entreprises, de multiples formes de soutien sont nécessaires⁸.

Les PME doivent également participer davantage aux débats sur les écarts de compétences et les pénuries de main-d'œuvre, ainsi qu'à l'établissement du programme relatif aux compétences postpandémiques. Cette participation est incontournable, surtout si l'on considère que les PME sont à l'origine de 61,2 % de la croissance de l'emploi au Canada, comme le montre la figure 2 ci-dessous⁹.

Figure 2 : Contribution au changement net de l'emploi des entreprises du secteur privé selon la taille de l'entreprise, 2014-2019



Source : Innovation, Science et Développement économique Canada. (2020). Principales statistiques relatives aux petites entreprises – 2020.

RÉPERCUSSIONS DE LA COVID-19 SUR LES PME : DIFFÉRENCES SECTORIELLES, TAILLE, GENRE ET GROUPES EN QUÊTE D'ÉQUITÉ

Si toutes les entreprises ont dû faire face à des difficultés pendant la pandémie, les PME ont été confrontées à un ensemble de difficultés particulièrement éprouvantes. Ceci est particulièrement inquiétant, car les répercussions négatives pour les petites entreprises entraînent souvent des répercussions négatives disproportionnées pour les femmes et d'autres groupes en quête d'équité (personnes racisées, personnes en situation de handicap, Autochtones)¹⁰.

Selon de nombreux observateurs et experts, des répercussions inégales comme celles-ci signalent que la reprise postpandémique sera en « forme de K ». Cela signifie que certaines entreprises seront en mesure de se rétablir rapidement (la branche supérieure du K) tandis que d'autres non, ces dernières étant même à risque de ne pas survivre (la branche inférieure du K). Pour les entreprises de la branche supérieure qui étaient en bonne posture, la pandémie a joué un rôle de catalyseur accélérant ainsi leur transition vers le numérique¹¹. Pour celles de la branche inférieure, qui comprend de nombreuses entreprises dans les secteurs de l'accueil, du commerce de détail

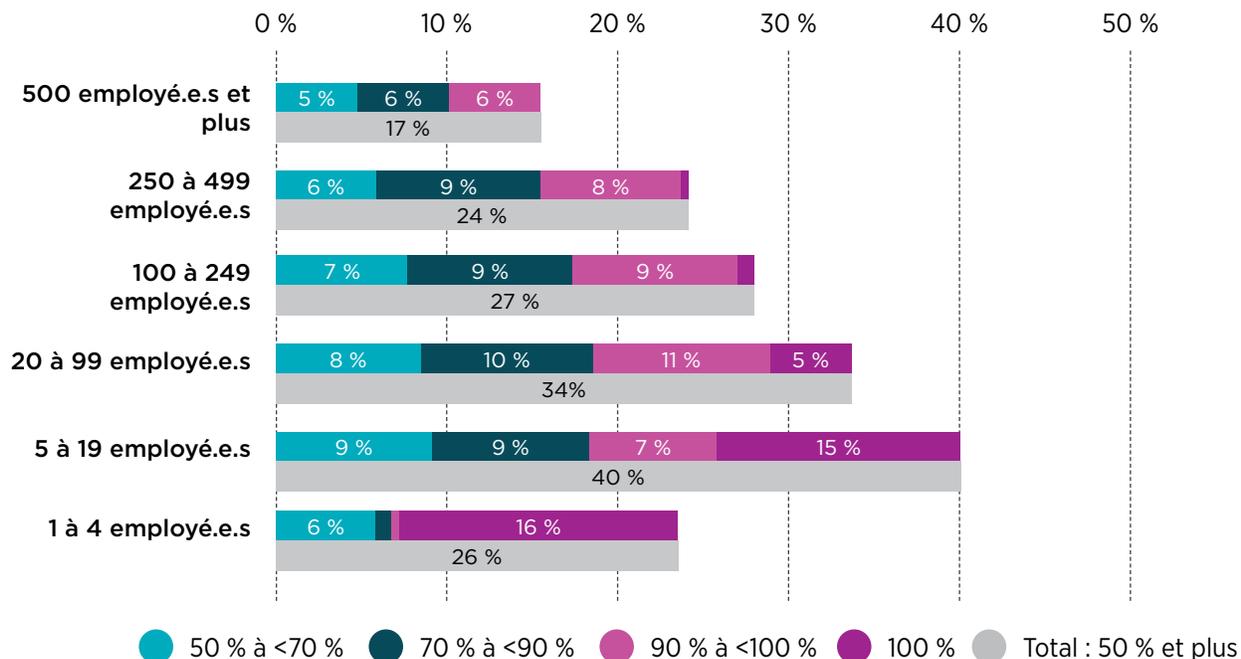
et du spectacle, la réorientation rapide vers le numérique était moins facile à réaliser. De manière notable, les propriétaires d'entreprise et la main-d'œuvre de ces secteurs appartiennent de manière disproportionnée à des groupes en quête d'équité¹².

Prenons l'exemple du secteur technologique, qui a connu une croissance enviable l'année dernière malgré l'apparition de la COVID-19. En fait, en mai 2020, ce secteur avait déjà retrouvé son niveau d'emploi d'avant la pandémie¹³. Mais il s'agit également d'un secteur où les femmes et les groupes en quête d'équité sont sous-représentés. En effet, seulement 20 % de la main-d'œuvre de ce secteur sont des femmes¹⁴. Nous verrons ce point plus en détail ci-dessous, mais cette situation a contribué à faire porter aux femmes le gros des répercussions de la pandémie¹⁵. De manière plus générale, les entreprises des secteurs qui ont été en mesure de se réorienter rapidement vers le télétravail et le commerce électronique, notamment les secteurs des banques et de la finance, ainsi que ceux des télécommunications et de la technologie, se portent mieux, et sont même prospères dans certains cas¹⁶.

Malgré l'existence de variations importantes selon les secteurs, en général, le taux de mises à pied chez les petites entreprises est beaucoup plus élevé que celui des grandes.

Comme l'illustre la figure 3 ci-dessous, 26,3 % des PME de 1 à 4 employé.e.s, 39,9 % des PME de 5 à 19 employé.e.s et 35 % des PME de 20 à 99 employé.e.s ont dû mettre à pied 50 % ou plus de leur personnel à cause de la pandémie. À titre de comparaison, seulement 17,4 % des grandes organisations ont dû mettre à pied la moitié ou plus de leur personnel. De plus, alors que 16,1 % des PME de 1 à 4 employé.e.s et 15,2 % des PME de 5 à 19 employé.e.s ont dû mettre à pied 100 % de leur personnel à cause de la pandémie, beaucoup moins d'entreprises de 20 employé.e.s ou plus ont été confrontées à cette réalité.

Figure 3 : Pourcentage de l'effectif mis à pied en raison de la pandémie de COVID-19, selon le type de propriétaire majoritaire



Source : Statistique Canada. (2021). Tableau 33-10-0232-01. Pourcentage de l'effectif mis à pied en raison de la COVID-19, selon les caractéristiques de l'entreprise)

Pour ce qui est du chiffre d'affaires, la pandémie a frappé les PME relativement plus durement que les grandes entreprises.

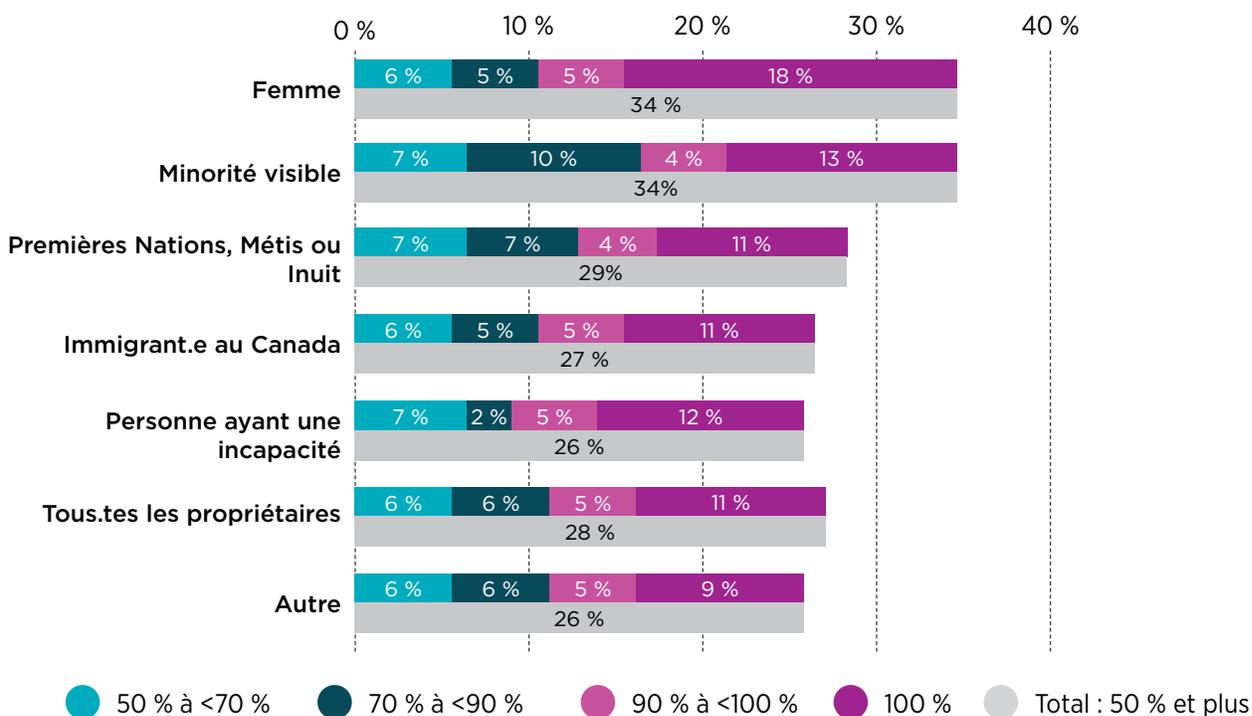
Dans l'ensemble, les petites entreprises ont connu une baisse de 20 % ou plus de leur chiffre d'affaires par rapport à la même période au cours des années précédentes¹⁷, et 70 % d'entre elles ont connu une baisse de 30 % ou plus de leur chiffre d'affaires depuis le début de la pandémie¹⁸.

Cette expérience inégale de la pandémie s'observe aussi dans le type d'endettement des différents types d'entreprises. Selon la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, environ 70 % des propriétaires de petites entreprises ont contracté des dettes qui s'élèvent en moyenne à 170 000 \$ par entreprise. Plus des trois quarts de ces entreprises prévoient qu'elles auront besoin de plus d'un an pour rembourser cette dette, tandis que 11 % déclarent qu'elles ne seront jamais en mesure de la rembourser. Il est frappant de constater que près de 90 % des entreprises du secteur de l'hôtellerie et du secteur des arts, des loisirs et de l'information ont dû contracter des dettes liées à la COVID-19 et que le montant moyen de chacune s'élève à plus de 200 000 \$. Dans les secteurs moins touchés, comme le transport et la finance, seulement 60 % des entreprises ont contracté des dettes d'un montant moins élevé, soit environ 90 000 à 100 000 \$ en moyenne¹⁹.

L'examen des entreprises qui se sont endettées est également un moyen utile d'illustrer l'incidence disproportionnée de la pandémie sur les membres des groupes en quête d'équité. Une enquête menée par la Black Business and Professional Association a montré que les entreprises appartenant à des Noirs étaient deux fois plus touchées et deux fois moins susceptibles d'avoir accès à un soutien ou de contracter des dettes supplémentaires²⁰.

Une autre dimension importante de l'incidence inéquitable de la pandémie apparaît lorsqu'on applique l'optique du genre. Nous savons que les entrepreneures sont surreprésentées dans les petites PME : 92,7 % des entreprises canadiennes appartenant à des femmes comptent moins de 20 employé.e.s (86,5 % pour les entreprises appartenant à des hommes)²¹. Cela signifie que lorsque les petites entreprises connaissent des difficultés, les femmes propriétaires d'entreprise sont affectées de manière disproportionnée. Comme l'illustre la figure 4 ci-dessous, 33,5 % des entreprises appartenant majoritairement à des femmes ont dû mettre à pied 50 % ou plus de leur personnel (17,8 % ont dû mettre à pied la totalité), contre 27,2 % pour l'ensemble des propriétaires. Une dynamique similaire vaut aussi pour les personnes racisées.

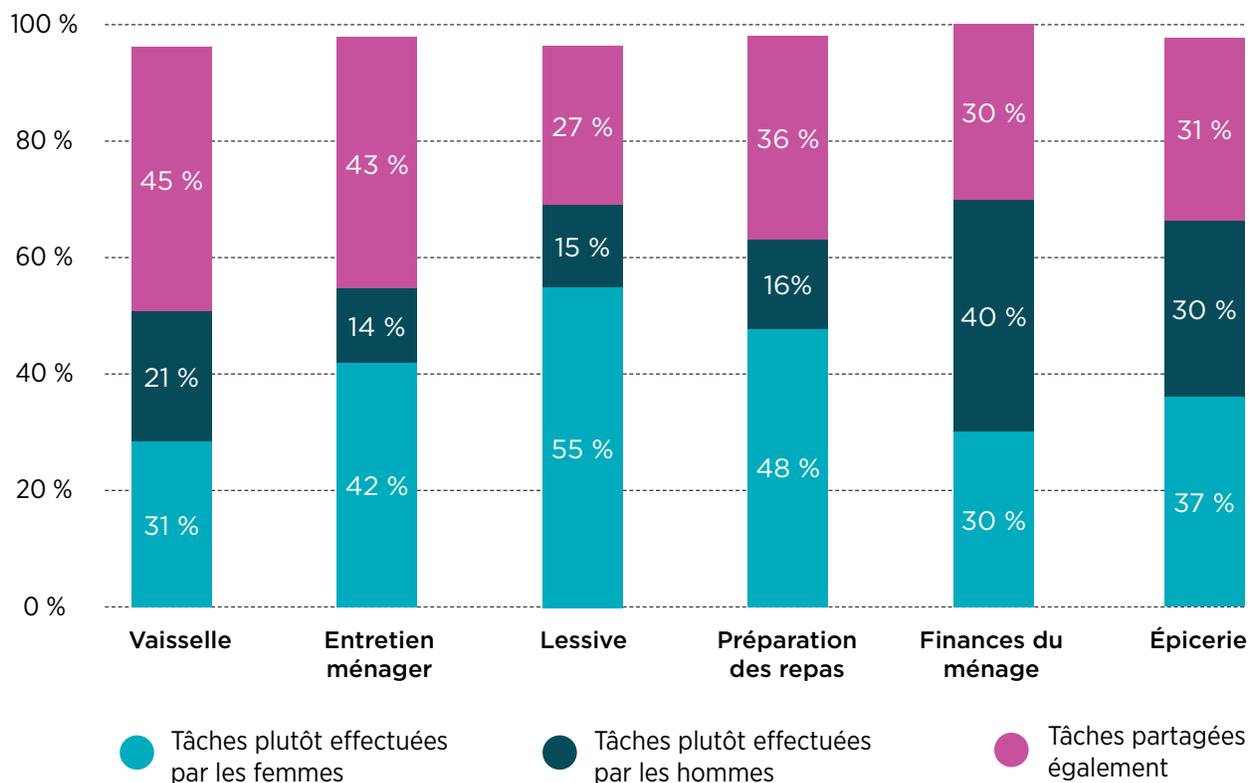
Figure 4 : Pourcentage de l'effectif mis à pied en raison de la pandémie de COVID-19, selon le type de propriétaire majoritaire



Source : Statistique Canada. (2021). Tableau 33-10-0232-01. Pourcentage de l'effectif mis à pied en raison de la COVID-19, selon le type de propriétaire majoritaire.

De plus, alors qu'elles sont confrontées à ces défis commerciaux, les femmes doivent également faire face à un fardeau disproportionné dans d'autres domaines. Par exemple, une étude a révélé que 16 % des femmes étaient insatisfaites de la répartition des tâches domestiques pendant la pandémie, contre seulement 9 % des hommes²². Comme l'illustre la figure 5, très peu de tâches domestiques sont effectuées principalement par les hommes – à l'exception de la gestion des finances du ménage²³. Les femmes supportent la plus grande partie du fardeau des soins non rémunérés, y compris la garde des enfants, qui a été citée comme un défi majeur par les entrepreneures^{24, 25, 26}. Les efforts visant à essayer d'équilibrer toutes ces demandes concurrentes est un fardeau qui a considérablement aggravé la santé mentale des femmes^{27, 28, 29, 30, 31}.

Figure 5 : Partage des tâches domestiques



Source : Statistique Canada. (2021). Série d'enquêtes sur les perspectives canadiennes 3 : Reprise des activités économiques et sociales pendant la pandémie de COVID-19.

La pandémie a eu de telles répercussions sur les femmes que certains l'ont surnommée la « pandémie au féminin » et les conséquences qui en découlent la « récession au féminin »^{32, 33}. Cependant, même avant la pandémie, les entrepreneures étaient souvent invisibles pour les décideurs politiques et elles ont toujours lutté pour être entendues et vues³⁴.

Ce problème a été exacerbé par la pandémie. Par exemple, en raison de leur petite taille, de nombreuses PME appartenant à des femmes ne répondent pas aux exigences des programmes gouvernementaux pour ce qui est du soutien en cas de pandémie, comme l'aide financière, même si près de 50 % des femmes propriétaires d'entreprise sont activement à la recherche d'un soutien financier pour survivre et s'adapter^{35, 36}.

Outre le fait qu'elles ont été plus durement touchées par la pandémie, il apparaît aujourd'hui que les entreprises appartenant à des femmes ont également plus de mal à se relever.

Un rapport récent a révélé que les PME appartenant à des femmes et comptant 20 employé.e.s ou moins mettent deux fois plus de temps à se redresser que les entreprises similaires appartenant à des hommes^{37, 38}.

Cet écart entre les genres s'observe aussi pour les entreprises des secteurs qui ont rebondi rapidement, comme celui de la construction³⁹. Cela souligne également des différences importantes avec la récession de 2008, où les pertes d'emplois étaient plus prononcées dans les secteurs dominés par les hommes^{40, 41}.

D'autres différences apparaissent lorsqu'on examine d'autres groupes particulièrement touchés par la pandémie. Avant la pandémie, les entrepreneures noires étaient déjà confrontées à d'énormes obstacles, notamment les préjugés sexistes, le racisme envers les Noir.e.s, l'absence de modèles, la discrimination systémique, le manque de parrainage, les réseaux limités et le manque de pédagogie et de soutien éclairés sur le plan culturel. Malgré cela – et peut-être à cause de cela, les Noires peuvent choisir l'entrepreneuriat pour avoir plus de contrôle sur leur situation économique⁴² – elles représentent 42 % de toutes les nouvelles entreprises nettes appartenant à des femmes, soit une part disproportionnée, et elles ont tendance à être plus vulnérables, car leur entreprise a tendance à être plus jeune, ce qui peut se traduire par une solidité moindre et une situation financière plus précaire. Cette précarité préexistante a compliqué la capacité de ces entreprises à surmonter l'incertitude liée à la pandémie⁴³.

Les femmes autochtones sont également un élément essentiel de l'entrepreneuriat au Canada. En fait, le taux d'entreprises qu'elles créent est deux fois supérieur à celui de leurs paires allochtones. Il y a 23 000 entrepreneures autochtones^{44, 45}. Elles sont confrontées aux mêmes obstacles que les entrepreneures allochtones, auxquels s'ajoutent des obstacles dus à l'intersectionnalité, comme c'est le cas pour les entrepreneures noires. Certaines Autochtones sont également confrontées à des difficultés liées aux limites juridiques associées à la Loi sur les Indiens, qui peuvent rendre plus

difficile l'accès aux capitaux et à des fonds de secours⁴⁶. Par exemple, au début de la pandémie, le programme Compte d'urgence pour les entreprises canadiennes (CUEC) ne prenait en compte que le revenu imposable dans ses critères d'admissibilité, ce qui excluait les entreprises situées dans les réserves puisque leur revenu n'est pas assujéti à l'impôt⁴⁷. Ces critères ont depuis été modifiés, mais l'omission a été coûteuse pour certaines entrepreneures autochtones qui n'ont pas pu accéder aux fonds au moment où elles en avaient besoin⁴⁸. Les entreprises appartenant à des Autochtones ont également tendance à être plus petites, ce qui, comme nous l'avons vu précédemment, ajoute aux difficultés⁴⁹. Compte tenu de ces défis, la reprise des entreprises appartenant à des femmes autochtones a été plus lente que la moyenne⁵⁰.

Bien que les données sur l'incidence de la COVID-19 sur les personnes en situation de handicap soient limitées à ce jour, notamment en ce qui concerne le travail et l'entrepreneuriat, nous connaissons déjà certains des défis auxquels elles sont confrontées⁵¹. Par exemple, nous savons que pendant la pandémie, les personnes en situation de handicap étaient plus susceptibles de faire état de problèmes de santé mentale que la population en général⁵². Nous savons également que l'utilisation d'Internet par ces personnes est inférieure à la moyenne (20 % ne l'utilisent pas)^{53, 54, 55}. Compte tenu de l'importance croissante du télétravail – une tendance qui ne disparaîtra probablement pas après la pandémie – ce faible taux d'utilisation représente un obstacle important à la participation des personnes en situation de handicap à l'économie en tant qu'entrepreneures ou travailleuses⁵⁶.

Ces résultats soulignent la nécessité d'appliquer une lentille spécifique au genre et intersectionnelle à la conception et à l'exécution des programmes et des initiatives visant à stimuler la reprise économique du Canada^{57, 58, 59}. La recherche et la pratique axées sur un meilleur soutien aux entrepreneur.e.s et aux PME, en particulier ceux des groupes en quête d'équité, seront essentielles à cet égard.



LES PME ET LES COMPÉTENCES : COMPÉTENCES ESSENTIELLES ET COMPÉTENCES FUTURES

Les écarts de compétences et les pénuries de main-d'œuvre qualifiée font depuis longtemps partie du paysage économique du Canada, 40 % des PME considérant ces pénuries comme un défi concurrentiel majeur^{60, 61}. Parallèlement, les besoins en matière de compétences et de formation évoluent rapidement, bien que la disponibilité de données ciblées sur les aptitudes et les compétences précises dont les entreprises ont besoin, qui peuvent varier considérablement d'un secteur et d'une région à l'autre, soit limitée⁶². Néanmoins, nous savons que la demande d'une main-d'œuvre hautement qualifiée essentielle à l'économie du savoir et à la promotion de l'innovation est là pour rester⁶³.

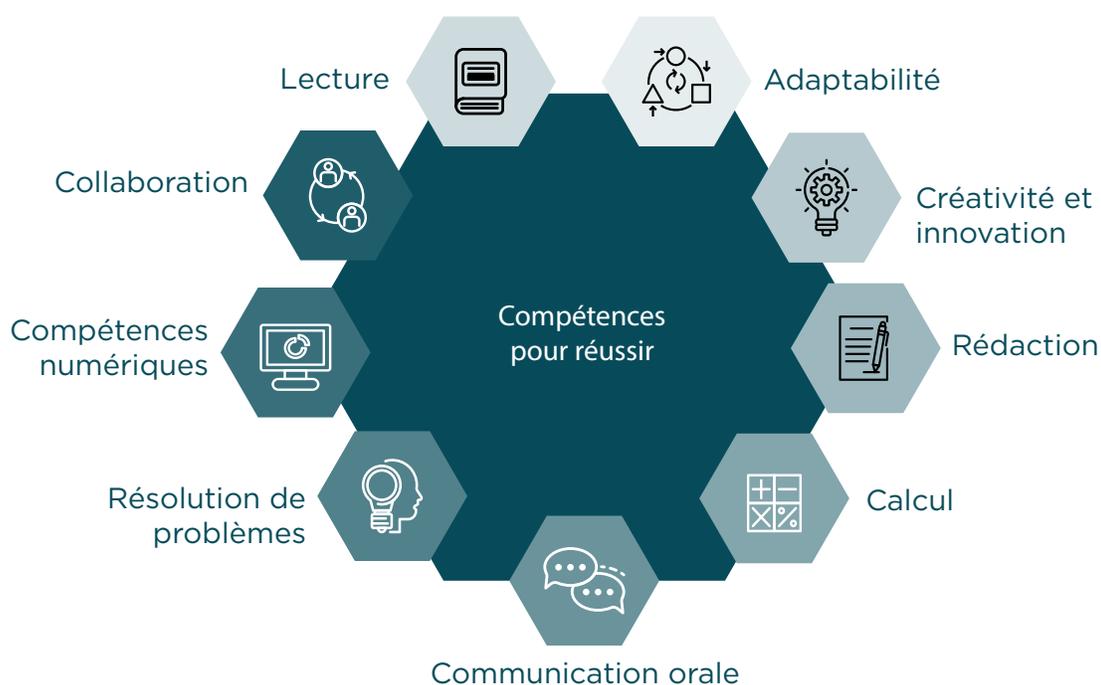
Dans ce contexte, de nombreuses entreprises mettent l'accent sur les « aptitudes » et les « compétences », et non plus sur les diplômes. En d'autres termes, elles apprennent à se concentrer davantage sur ce qu'une personne peut réellement faire, plutôt que sur l'endroit où elle a fait ses études^{64, 65}. Ceci est important, car le recrutement et le maintien en poste des talents composent l'un des trois principaux facteurs qui renforcent la compétitivité d'une organisation, et représentent un défi concurrentiel vital^{66, 67}.

Prenons l'exemple des compétences numériques, comme l'utilisation des technologies de l'information et de la communication. Ces compétences sont utilisées dans de nombreux secteurs, notamment les services financiers, le secteur manufacturier, le secteur public, les soins de santé et bien d'autres encore⁶⁸, mais les compétences essentielles varient considérablement d'un secteur à l'autre, voire d'un poste à l'autre dans le même secteur. Il est

urgent de cerner plus précisément les compétences nécessaires afin que les initiatives de formation et de requalification puissent être conçues de manière plus adaptée et plus équitable^{69, 70}.

De plus, même si l'accent a été mis sur les compétences numériques ces dernières années, il existe d'autres compétences essentielles pour les entrepreneur.e.s et les PME, comme la communication et le travail en équipe⁷¹. Cela se reflète dans le cadre du modèle Compétences pour réussir lancé par le gouvernement du Canada, qui met en évidence neuf compétences essentielles⁷² (voir la figure 6 ci-dessous).

Figure 6 : Compétences pour réussir



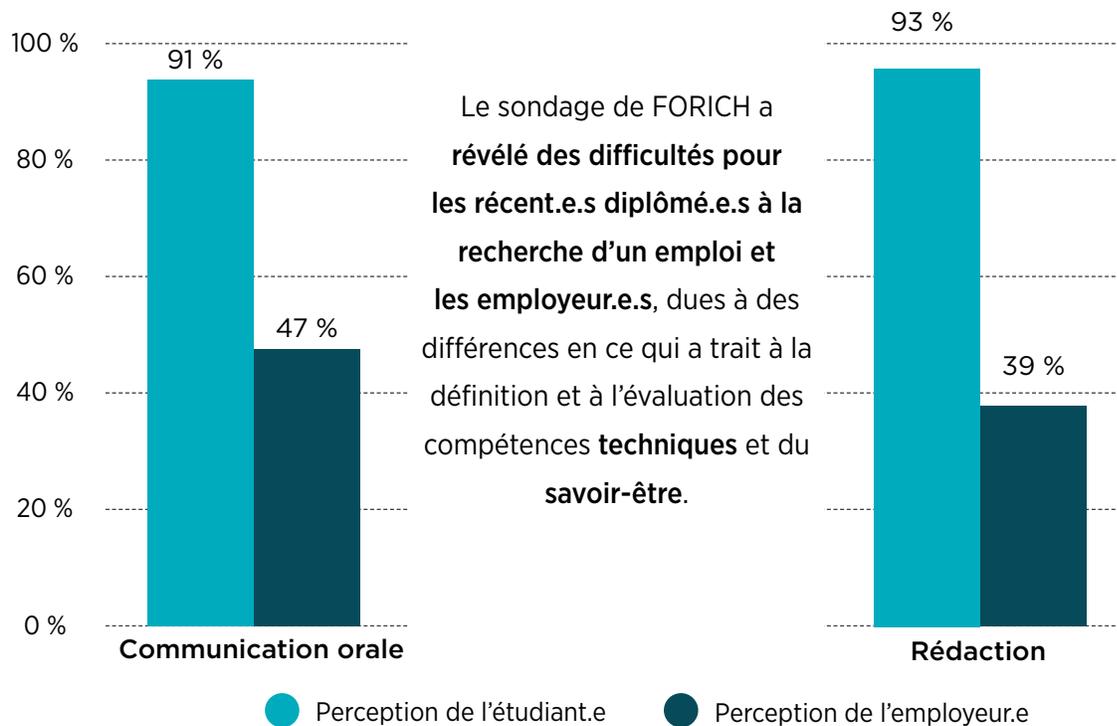
Source : Gouvernement du Canada. (2021). Compétences pour réussir.

On reconnaît également de plus en plus l'importance de ce que l'on appelait auparavant le « savoir-être » comme la résilience, la stabilité émotionnelle, la gestion du temps, la flexibilité et l'adaptabilité, que la pandémie a rendu nécessaires notamment face à la COVID-19 et à l'augmentation du stress et des changements dans les modalités de travail (p. ex., le télétravail)^{73, 74, 75}.

Par exemple, les gestionnaires ont dû acquérir de nouvelles compétences en matière de gestion et de coordination, comme gérer des personnes qu'ils ne voient pas en personne, et apprendre à faire preuve de plus d'empathie et de flexibilité pour gérer l'adversité que représentent les problèmes de santé physique et mentale des employé.e.s⁷⁶. En effet, la pandémie a mis en évidence l'importance d'élaborer de meilleures approches de la formation aux compétences prenant en compte les traumatismes, les employeur.e.s essayant désormais de soutenir les employé.e.s qui sont confronté.e.s à des difficultés sociales et financières, ainsi qu'à d'autres traumatismes liés à la COVID-19, comme la mort d'êtres chers et l'isolement social⁷⁷.

Malgré l'intérêt croissant pour les aptitudes et les compétences, il n'y a pas de consensus sur la manière de les définir et de les évaluer⁷⁸. Les problèmes qui peuvent découler de cette absence de compréhension commune sont bien illustrés par l'écart qui est apparu entre les compétences que les employeur.e.s perçoivent comme étant acquises par les récent.e.s diplômé.e.s et celles que ces dernier.ère.s considèrent eux/elles-mêmes posséder. Cet écart a été mis en évidence de façon spectaculaire dans une étude réalisée en 2014 par le Fonds ontarien de recherche et d'innovation en matière de capital humain (FORICH), l'écart de perception des compétences en communication orale et en rédaction étant illustré dans la figure 7 ci-dessous^{79, 80}.

Figure 7 : Écarts dans la perception des compétences.



Source : Fonds ontarien de recherche et d'innovation en matière de capital humain. (2014). Comprendre les besoins des employeurs et les compétences des diplômés en sciences sociales et humaines.

Bien qu'il ne s'agisse pas d'une solution complète, des cadres et des définitions des compétences qui soient mieux partagés devraient atténuer ces écarts de perception et favoriser la conception de meilleurs programmes de formation.

De plus, en permettant au personnel et aux employeur.e.s de mieux s'entendre sur la valeur relative des compétences possédées par les employé.e.s et dont les employeur.e.s ont besoin, ces meilleures compréhensions communes peuvent permettre aux compétences de jouer plus efficacement le rôle de « monnaie d'échange » sur le marché du travail^{81, 82}.

Elles permettront également d'améliorer la recherche, par exemple en favorisant la collecte de données qui seront plus largement comparables. Enfin, elles permettront aux différentes parties prenantes de l'écosystème des compétences pourront parler le même langage.

À cette fin, nous devons comprendre comment mieux soutenir les entrepreneur.e.s et les PME et les faire participer à des discussions qui président à la création de ces compréhensions communes améliorées, d'autant plus qu'ils ont souvent des ressources limitées à investir dans les ressources humaines et sont donc susceptibles de bénéficier de manière disproportionnée de ces efforts. Trop souvent, ce sont les grandes organisations qui déterminent la priorité des compétences et de la préparation à l'avenir du travail, ce qui ne conduit pas nécessairement à des approches et des cadres représentatifs de la réalité des PME et qui soient réalisables compte tenu des ressources qu'elles possèdent⁸³.



SONDAGES AUPRÈS DES PME

Afin de mieux comprendre les conditions auxquelles les PME sont actuellement confrontées, la Chaire BMO en diversité et gouvernance de l'Université de Montréal, la Chambre de commerce de l'Ontario (CCO) et la Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ), avec la collaboration et le soutien du Diversity Institute de l'Université Ryerson et du Centre des Compétences futures, ont élaboré un sondage axé sur les besoins en compétences des PMEⁱⁱⁱ. Bien que la collecte des données soit toujours en cours (en juin 2021), nous disposons des résultats préliminaires de 297 questionnaires complets^{iv}. La majorité des personnes interrogées (80,37 %) proviennent du Québec et 14,64 % de l'Ontario^v.

Outre la collecte d'informations sur les conditions actuelles, ce sondage a également été conçu pour contribuer à l'élaboration d'une taxonomie actualisée des compétences et d'un ensemble de définitions et de cadres communs. À cette fin, le sondage se fonde sur les cadres existants (p. ex., Emploi et développement social Canada, Organisation de coopération et de développement économiques et O*NET^{vi}) et est mis à jour d'après les dernières recherches.

Les résultats du sondage ont été complétés par des groupes de discussion avec des gestionnaires, des entrepreneur.e.s, des professionnel.le.s des ressources humaines, des prestataires de formations et d'autres parties prenantes. L'objectif était d'obtenir des renseignements supplémentaires afin d'établir le contexte et d'exploiter la puissance des méthodologies quantitatives et qualitatives. L'analyse préliminaire des données issues de ces groupes de discussion a également été utilisée pour la rédaction du présent rapport.

iii Toutes les données des sondages et des groupes de discussion incluses dans le reste du présent rapport sont préliminaires et tirées de Saba, T., et Blanchette, S. (à paraître).

iv Ce sondage est axé sur les PME, mais quelques grandes organisations font également partie de l'échantillon — 88,15 % des participant.e.s sont des PME de 500 employé.e.s ou moins et 66,7 % sont des PME de 50 employé.e.s ou moins. En outre, tous/toutes les participant.e.s n'ont pas répondu à toutes les questions, de sorte que la valeur de « n » varie d'une question à l'autre.

v On recherche toujours des répondant.e.s supplémentaires au Québec et en Ontario. D'autres provinces pourraient également être ajoutées si possible.

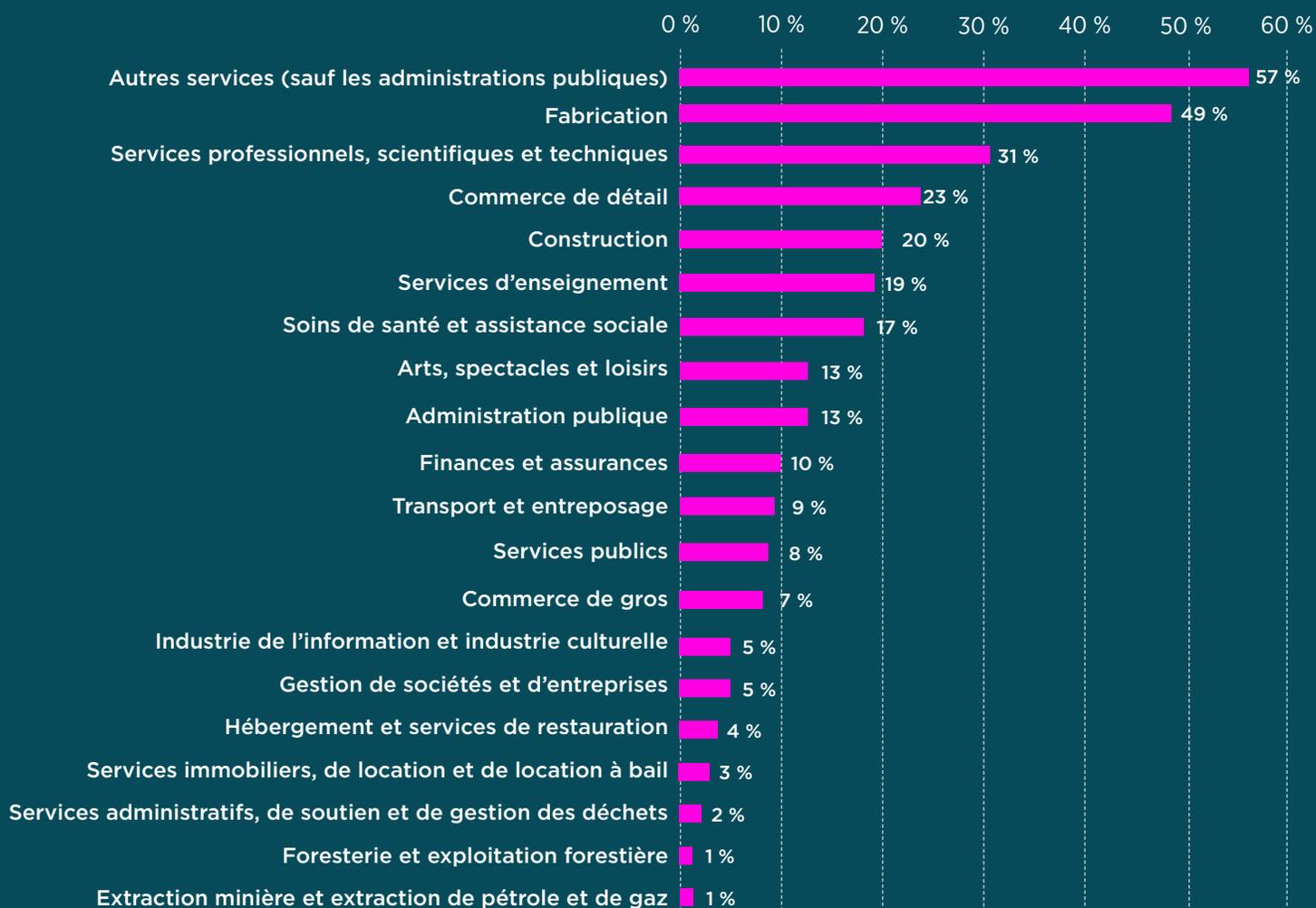
vi Le programme O*NET est une source d'information sur les professions. Voir <https://www.onetonline.org/>.

RÉSULTATS PRÉLIMINAIRES DU SONDAGE

Dans le reste de la présente section, nous verrons les résultats préliminaires du sondage ainsi que les points saillants des données recueillies dans les groupes de discussion. Une analyse plus approfondie, ainsi que certaines conclusions et recommandations découlant de ces données, seront présentées dans les sections finales du rapport.

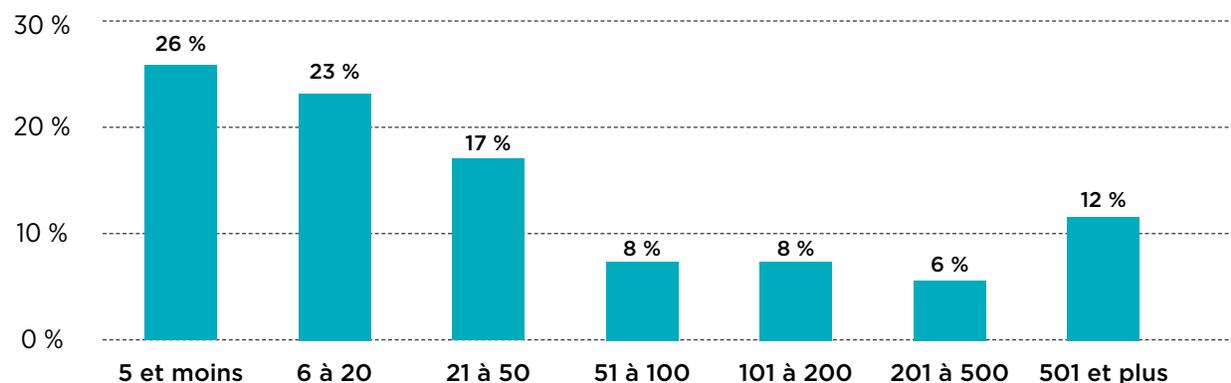
Les répondant.e.s au sondage viennent d'horizons divers et représentent des entreprises actives dans plusieurs secteurs (voir la figure 8). Les répondant.e.s sont bien réparti.e.s dans une gamme de modèles opérationnels et commerciaux : 49 % dans des activités interentreprises, 38 % dans des activités entre entreprises et consommateurs, et 13 % dans des activités entre entreprises et gouvernements. De même, 57,8 % des répondant.e.s représentent des entreprises qui fournissent principalement des services, 23,3 % sont des entreprises de biens et de produits, tandis que 18,9 % offrent les deux.

Figure 8 : Répartition des répondant.e.s en fonction du secteur qui décrit le mieux leur principal champ d'activité (n=297)



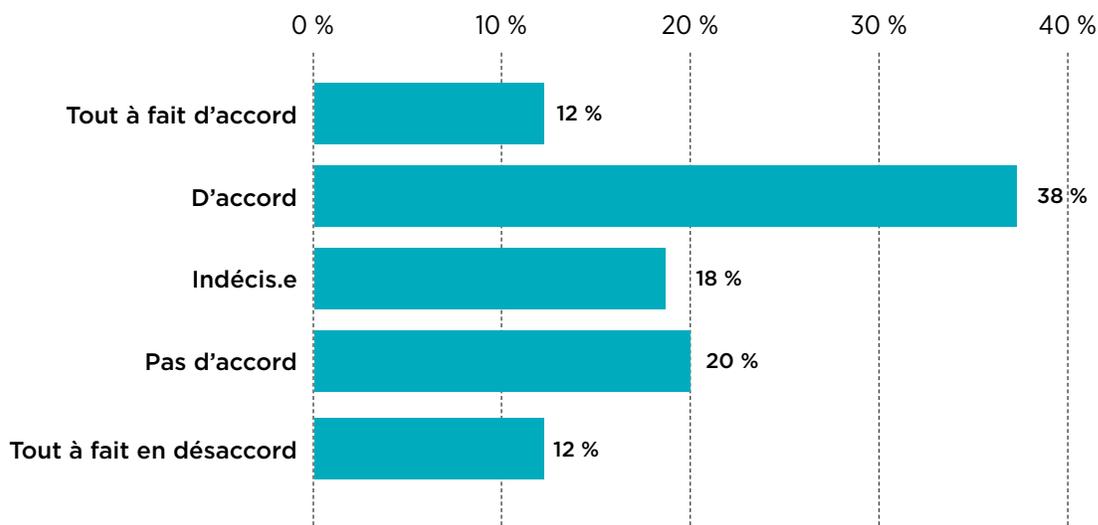
L'échantillon comprend également une bonne répartition de la taille des entreprises représentant toute la gamme des PME, ainsi que quelques grandes organisations. Comme le montre la figure 9, 88,2 % des répondant.e.s sont des PME (500 employé.e.s ou moins) et 66,7 % ont 50 employé.e.s ou moins.

Figure 9 : Taille de l'entreprise des répondant.e.s, selon le nombre d'employé.e.s (n=297)



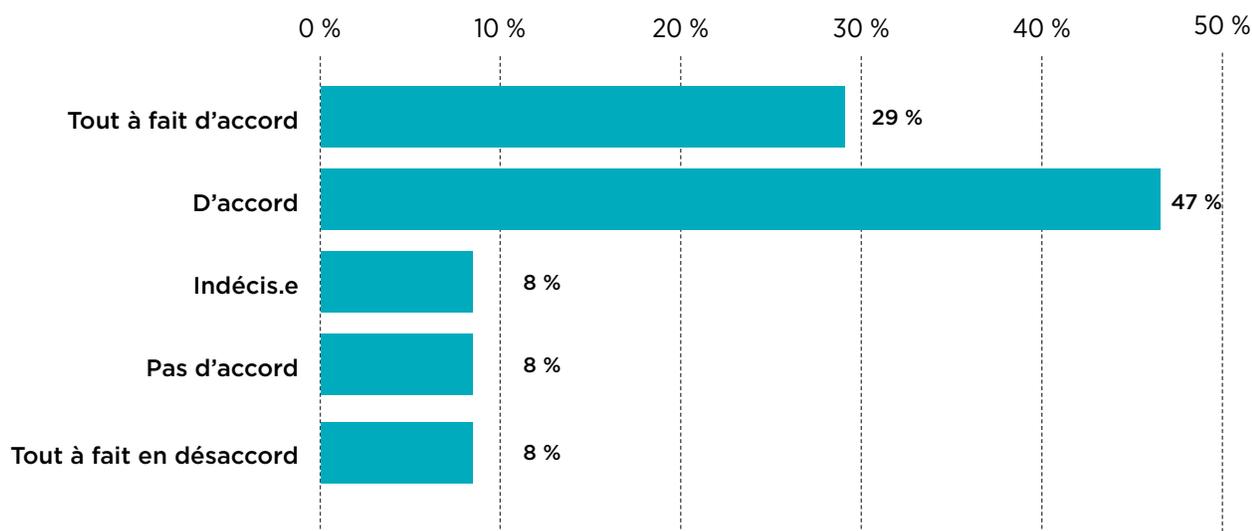
Même si l'objectif premier du sondage avait trait aux compétences, il fallait inclure des questions sur l'impact de la pandémie de COVID-19 pour comprendre les défis uniques auxquels font face les entrepreneur.e.s et les PME. Notamment, alors que les personnes interrogées se concentraient généralement sur les aspects négatifs de la pandémie – et ils sont importants – pour certaines PME et certains entrepreneur.e.s, la COVID-19 a également donné lieu à des opportunités. Comme l'illustre la figure 10, près de 50 % des personnes interrogées sont d'accord ou tout à fait d'accord pour dire que la crise actuelle a créé des opportunités qu'elles sont en train de saisir⁸⁴.

Figure 10 : La crise est synonyme de possibilité, et nous en profitons (n=284)



Les résultats préliminaires montrent qu'il y a un optimisme considérable chez certain.e.s répondant.e.s, ce qui n'a pas été observé dans d'autres recherches publiées récemment. Comme le montre la figure 11, 75,6 % d'entre eux sont d'accord ou tout à fait d'accord pour dire que leur entreprise survivra à la crise. En outre, lorsque cette question a été posée d'une manière différente, c'est-à-dire, « mon entreprise ne survivra pas à cette crise », seuls 2,5 % des répondant.e.s ont déclaré être d'accord ou tout à fait d'accord avec cet énoncé.

Figure 11 : La situation est difficile, mais l'entreprise survivra à la crise (n=291)



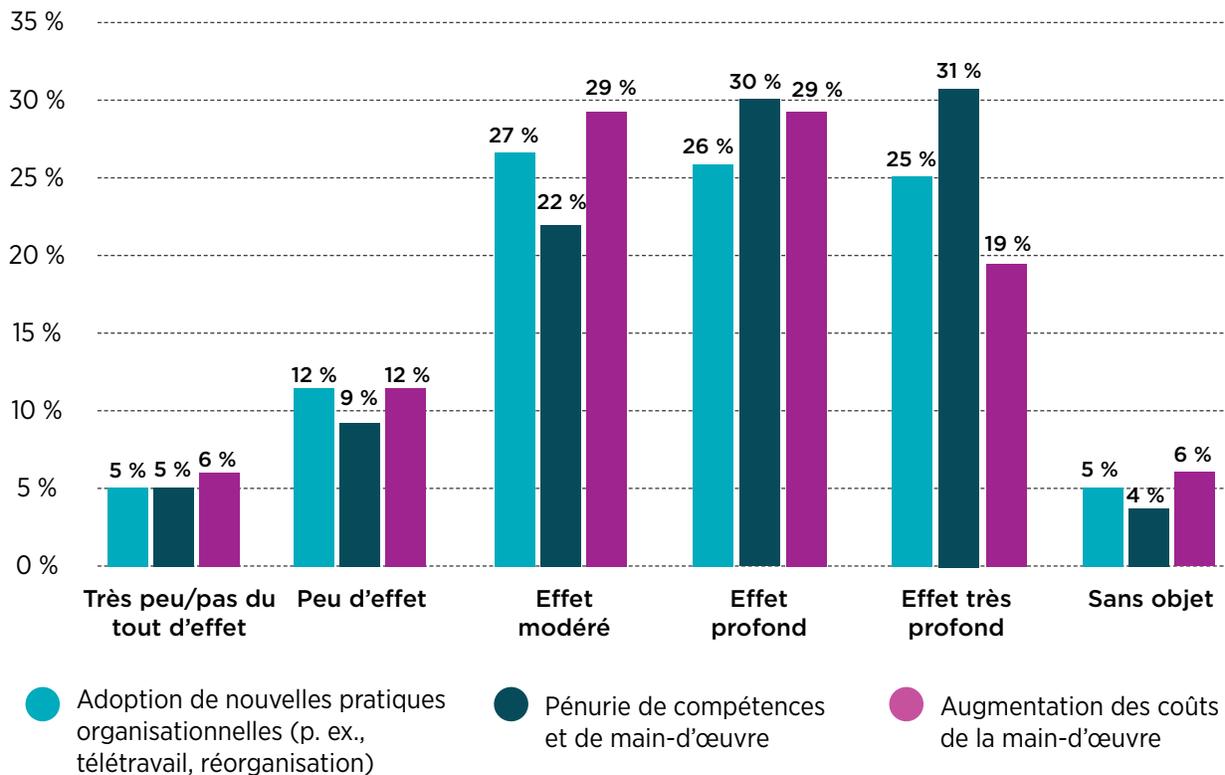
LES DÉFIS LIÉS AU MARCHÉ DU TRAVAIL

L'une des principales conclusions qui se dégage, c'est que les écarts en matière de compétences demeurent un défi important pour les PME, tout comme les pénuries de main-d'œuvre.

Trente-sept pour cent des répondant.e.s ont indiqué que la pénurie de main-d'œuvre qualifiée avait eu des répercussions sur leur entreprise, tandis que 37 % ont déclaré que l'augmentation des coûts de main-d'œuvre était à la base de cet effet et 27 % ont indiqué que l'effet provenait de l'introduction de nouvelles pratiques organisationnelles, comme les modalités de travail à distance.

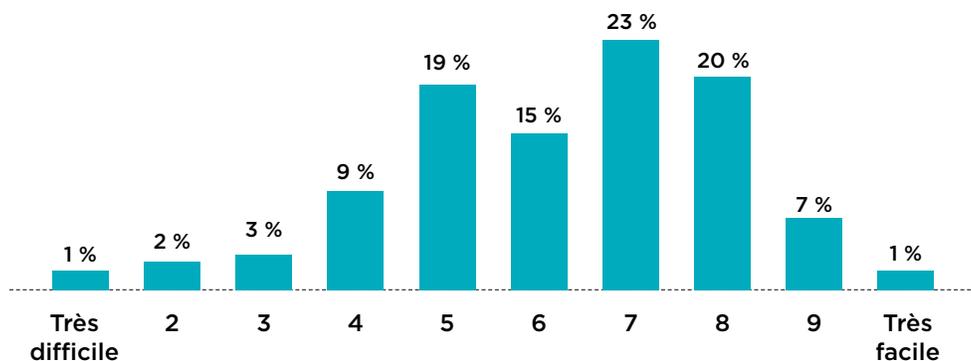
La figure 12 illustre à quel point les pénuries au chapitre des compétences et de la main-d'œuvre demeurent une préoccupation majeure pour de nombreux.euses propriétaires d'entreprise.

Figure 12 : Au cours des cinq dernières années, quels ont été les effets des changements du marché du travail sur votre entreprise? (n=297)



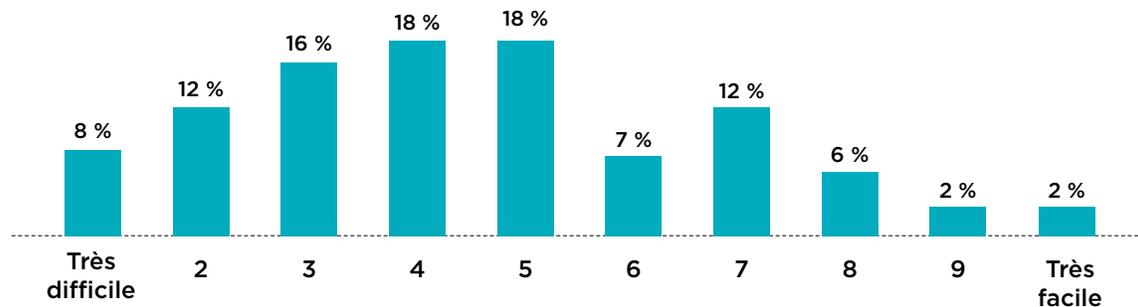
L'importance de la requalification et de la formation est un autre résultat important qui ressort des données. La figure 13 montre les évaluations des répondant.e.s concernant les compétences de leurs équipes actuelles qui sont nécessaires pour faire face aux changements prévus. Sur une échelle de 1 à 10 (1 signifiant que le personnel n'a pas les compétences nécessaires et 10 qu'il les a), presque les trois-quarts (72,1 %) des répondant.e.s ont évalué le niveau des compétences de leur personnel à 7 ou moins.

Figure 13 : De manière générale, dans quelle mesure les personnes travaillant dans votre entreprise ont-elles les compétences nécessaires pour faire face aux changements prévus? (n=297)



Les répondant.e.s ont également indiqué qu'il est difficile de recruter du personnel possédant les compétences dont leur entreprise a besoin. Comme le montre la figure 14, presque les trois quarts (71,4 %), ont choisi une réponse de 5 ou moins, ce qui signifie que les réponses de près de 3 personnes sur 4 se situent du côté négatif de l'échelle de 10 points.

Figure 14 : Dans quelle mesure est-il facile ou difficile de recruter du personnel dont les compétences sont essentielles à la mission et au développement de votre entreprise? (n=297)



Ces résultats suggèrent que la main-d'œuvre peut être difficile à trouver, en particulier la main-d'œuvre qualifiée. Mais les résultats mettent également en lumière les compétences précises, ou les familles de compétences, recherchées par les PME et les entrepreneur.e.s.

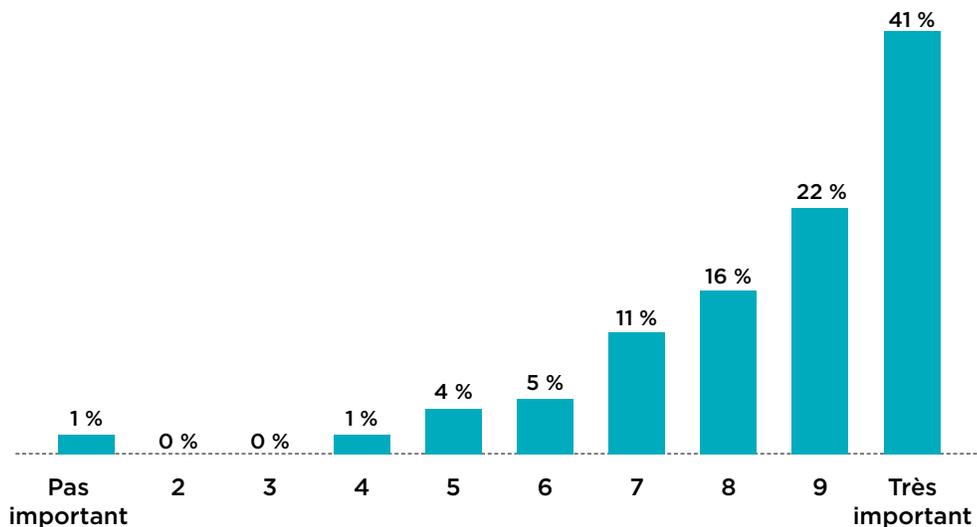
COMPÉTENCES EN DEMANDE

Dans l'ensemble, les résultats préliminaires montrent que les PME ont du mal à recruter du personnel qui possède les compétences dont elles ont besoin. Pour obtenir un aperçu plus précis de l'importance de certaines aptitudes et compétences, les sous-sections qui suivent se concentrent sur l'importance de familles de compétences précises, à savoir le numérique et la résolution de problèmes.

Compétences de base

Les compétences de base comprennent la lecture, la compréhension et la rédaction; à la fois en général et dans un milieu numérique. La figure 15 ci-dessous montre que 41,1 % des répondant.e.s ont jugé les compétences de base très importantes et que 89,9 % ont évalué leur importance à 7 sur 10 ou plus.

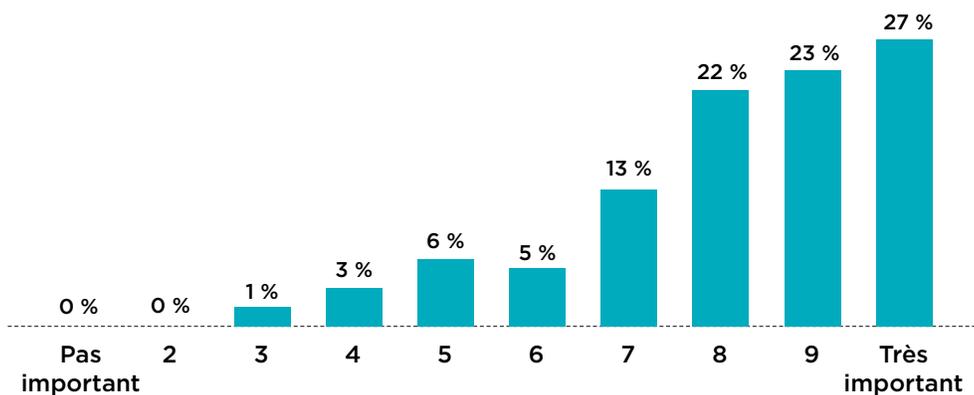
Figure 15 : Dans quelle mesure est-il important pour eux/elles d'avoir des compétences de base comme la lecture, la compréhension et la rédaction en général et dans un milieu numérique? (n=297)



Compétences numériques

Les compétences numériques sont également jugées très importantes. Bien que les personnes interrogées n'aient pas reçu de définition de ces compétences, ces dernières englobent généralement les éléments suivants : la capacité d'utiliser des dispositifs, systèmes, réseaux, applications et logiciels numériques; la compréhension de la protection du matériel ainsi que la protection des données (par ex., la sécurité des applications logicielles, des données et des renseignements personnels); la création de nouveaux contenus numériques et la détermination des besoins de l'entreprise en matière d'information. La figure 16 montre que les trois-quarts (72,1 %) des répondant.e.s ont évalué ces compétences à 8 sur 10 ou plus.

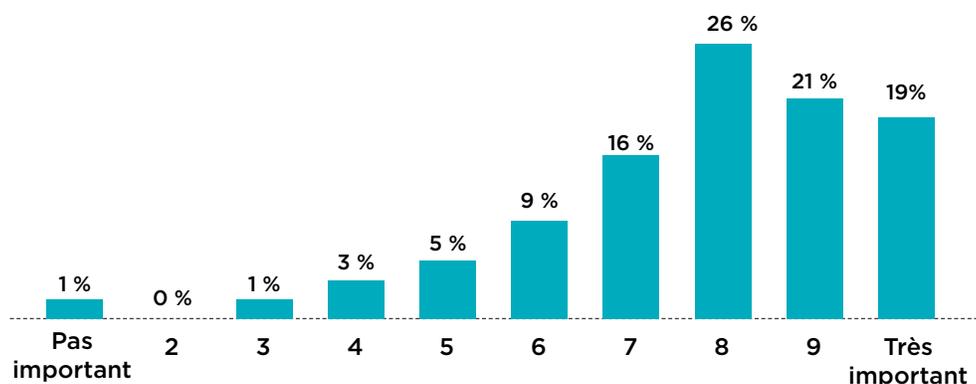
Figure 16 : Dans quelle mesure est-il important pour eux/elles d'avoir des compétences numériques? (n=297)



Compétences créatives

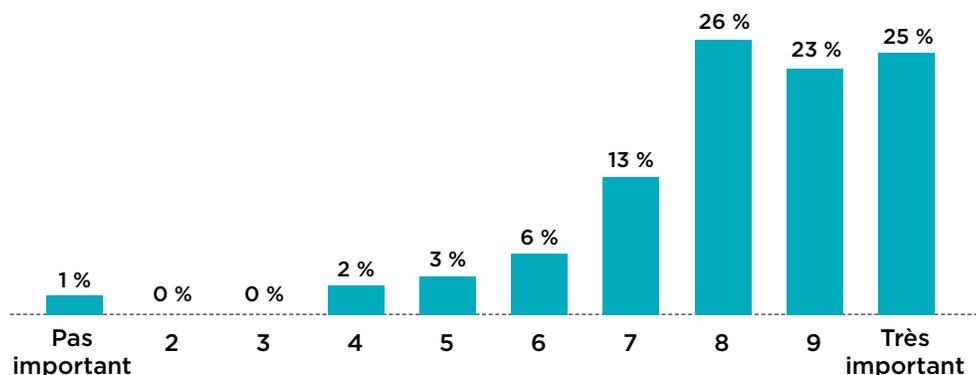
La créativité comprend la capacité de réfléchir à une tâche ou à un problème d'une manière nouvelle ou différente, ou la capacité d'une personne à utiliser son imagination pour générer de nouvelles idées – toutes, des compétences liées à l'innovation⁸⁵. Comme l'illustre la figure 17, plus de 4 sur 5 (81,5 %) des répondant.e.s ont attribué une note de 7 sur 10 ou plus à l'importance de la créativité.

Figure 17 : Dans quelle mesure est-il important pour eux/elles d'avoir des compétences créatives, comme la capacité de réfléchir à une tâche ou à un problème d'une manière nouvelle ou différente, ou la capacité d'utiliser leur imagination pour générer de nouvelles idées? (n=297)



La résolution de problèmes fait référence à la capacité de prendre des décisions, de réfléchir de manière critique, de planifier, de se souvenir des détails et de trouver de l'information. La figure 18 montre que les trois-quarts (74,8 %) des répondant.e.s ont attribué une note de 8 sur 10 ou plus à l'importance de la compétence en résolution de problèmes.

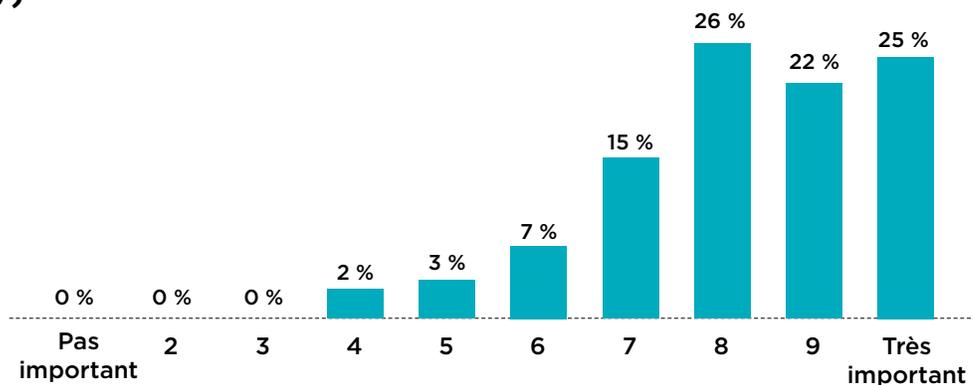
Figure 18 : Dans quelle mesure est-il important pour eux/elles d'avoir des compétences en résolution de problèmes, comme la capacité de prendre des décisions, de réfléchir de manière critique, de planifier, de se souvenir des détails et de trouver de l'information? (n=297)



Compétences en communication

Les compétences en communication font référence à la capacité d'échanger des idées et de l'information avec d'autres personnes par divers moyens. La figure 19 montre que presque 9 sur 10 (87,6 %) des répondant.e.s ont attribué une note de 7 sur 10 ou plus à l'importance de ces compétences, ce qui indique leur importance pour la plupart des entreprises.

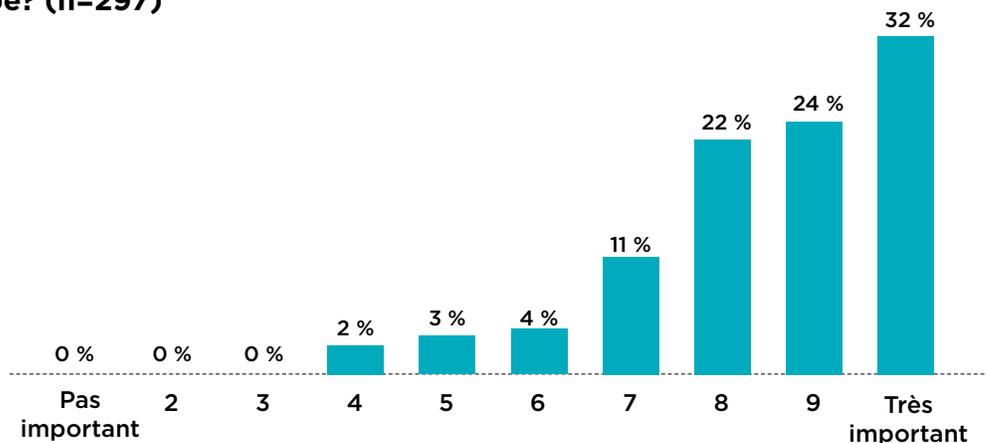
Figure 19 : Dans quelle mesure est-il important pour eux/elles d'avoir des compétences en communication, comme la capacité d'échanger des idées et de l'information avec d'autres personnes en parlant, en écoutant et en utilisant des signaux non verbaux? (n=297)



Compétences en collaboration

La capacité à travailler efficacement avec d'autres personnes est d'une importance capitale dans la plupart des organisations. Cela se reflète dans les réponses au sondage, les compétences en matière de collaboration étant l'ensemble de compétences le plus souvent classé comme très important. En fait, comme le montre la figure 20, 32 % des personnes interrogées ont évalué son importance à 10 sur 10, tandis que 78,8 % l'ont évalué à 8 sur 10 ou plus.

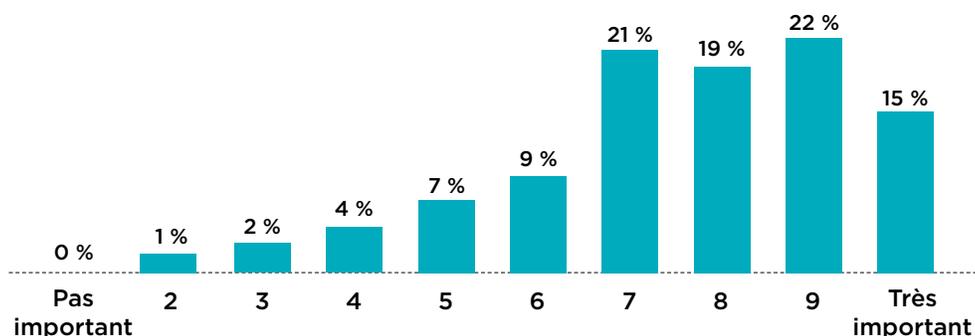
Figure 20 : Dans quelle mesure est-il important pour eux/elles d'avoir des compétences en collaboration, comme la capacité de travailler efficacement en équipe? (n=297)



Compétences techniques

Les compétences techniques font référence à une vaste famille de compétences et comprennent notamment la capacité d'accomplir des actions et des tâches complexes et d'appliquer des processus liés à la technologie informatique et physique. La figure 21 illustre l'importance que la plupart des personnes interrogées accordent à ces compétences, soit les trois quarts (76,1 %) des répondant.e.s leur attribuant une note de 7 sur 10 ou plus.

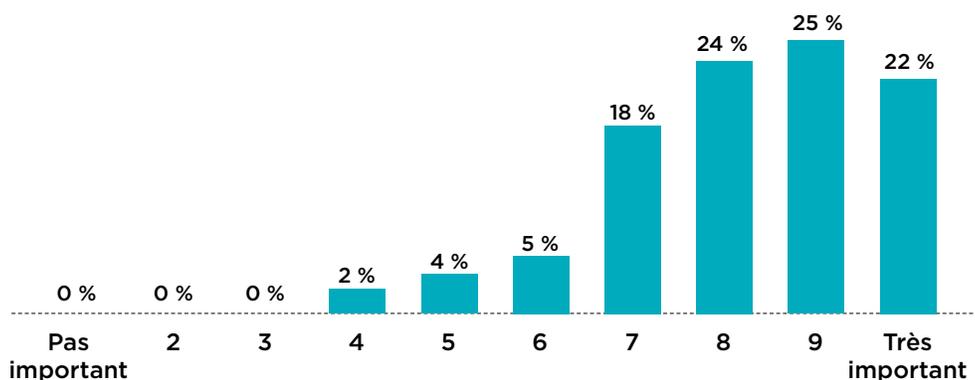
Figure 21 : Dans quelle mesure est-il important pour eux/elles de posséder des compétences techniques comme la capacité d'accomplir des actions, des tâches et des processus complexes liés à la technologie informatique et physique? (n=297)



Capacités d'adaptation

Les capacités d'adaptation font référence à la capacité d'améliorer ses compétences et d'être agile pour réagir aux changements. La figure 22 montre que neuf sur dix (88,6 %) des personnes interrogées ont attribué une note de 7 sur 10 ou plus à l'importance de ces capacités.

Figure 22 : Dans quelle mesure est-il important pour eux/elles d'avoir des compétences d'adaptation comme la capacité de perfectionner et d'améliorer continuellement ses compétences et ses connaissances afin de travailler efficacement et de s'adapter aux changements? (n=297)



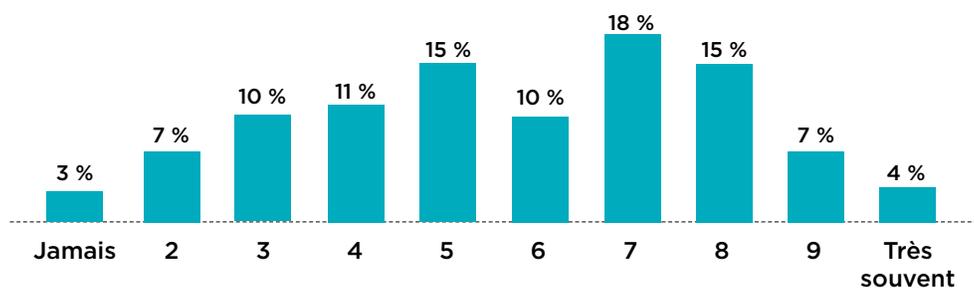
Dans l'ensemble, les personnes interrogées ont indiqué que les compétences les plus difficiles à trouver étaient les compétences techniques et les compétences cognitives (une famille plus vaste de compétences qui comprend la résolution de problèmes citée à la figure 18).

La famille la plus large des compétences sociales (qui comprend la collaboration citée à la figure 20) présente également un défi, car les personnes interrogées ont indiqué qu'il n'est pas facile de trouver suffisamment de candidat.e.s capables de collaborer avec d'autres personnes pour répondre à leurs besoins.

SOLUTIONS POTENTIELLES AUX PÉNURIES DE COMPÉTENCES

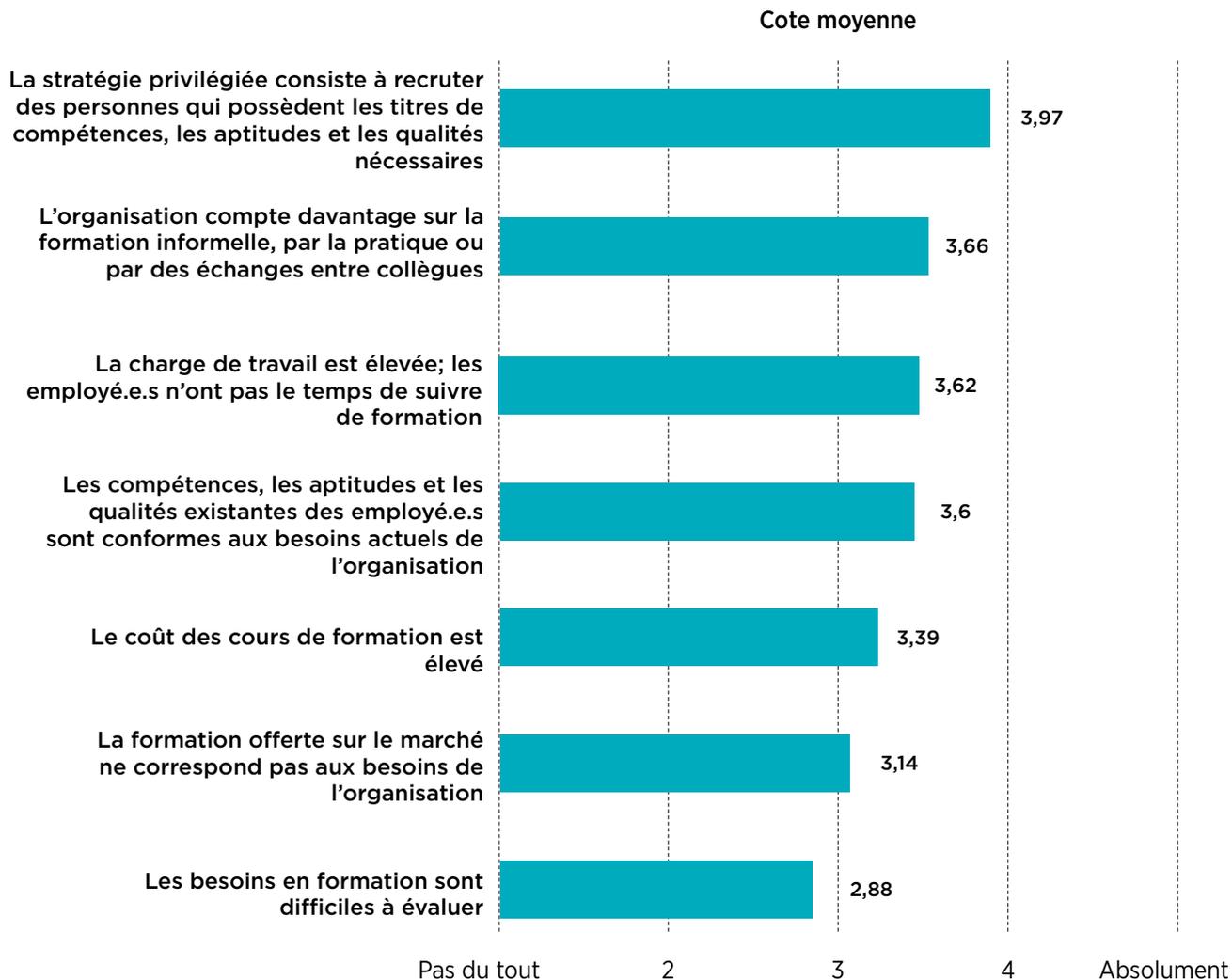
Une solution potentielle à l'incapacité de résoudre les problèmes de compétences grâce à l'embauche est la formation du personnel existant. Pourtant, bien que de nombreuses personnes interrogées ont mentionné offrir une formation à leur personnel, la figure 23 montre que la fréquence à laquelle elles évaluent les besoins en matière de formation de leurs employé.e.s est assez inégale.

Figure 23 : À quelle fréquence évaluez-vous les besoins en formation de votre personnel? (n=282)



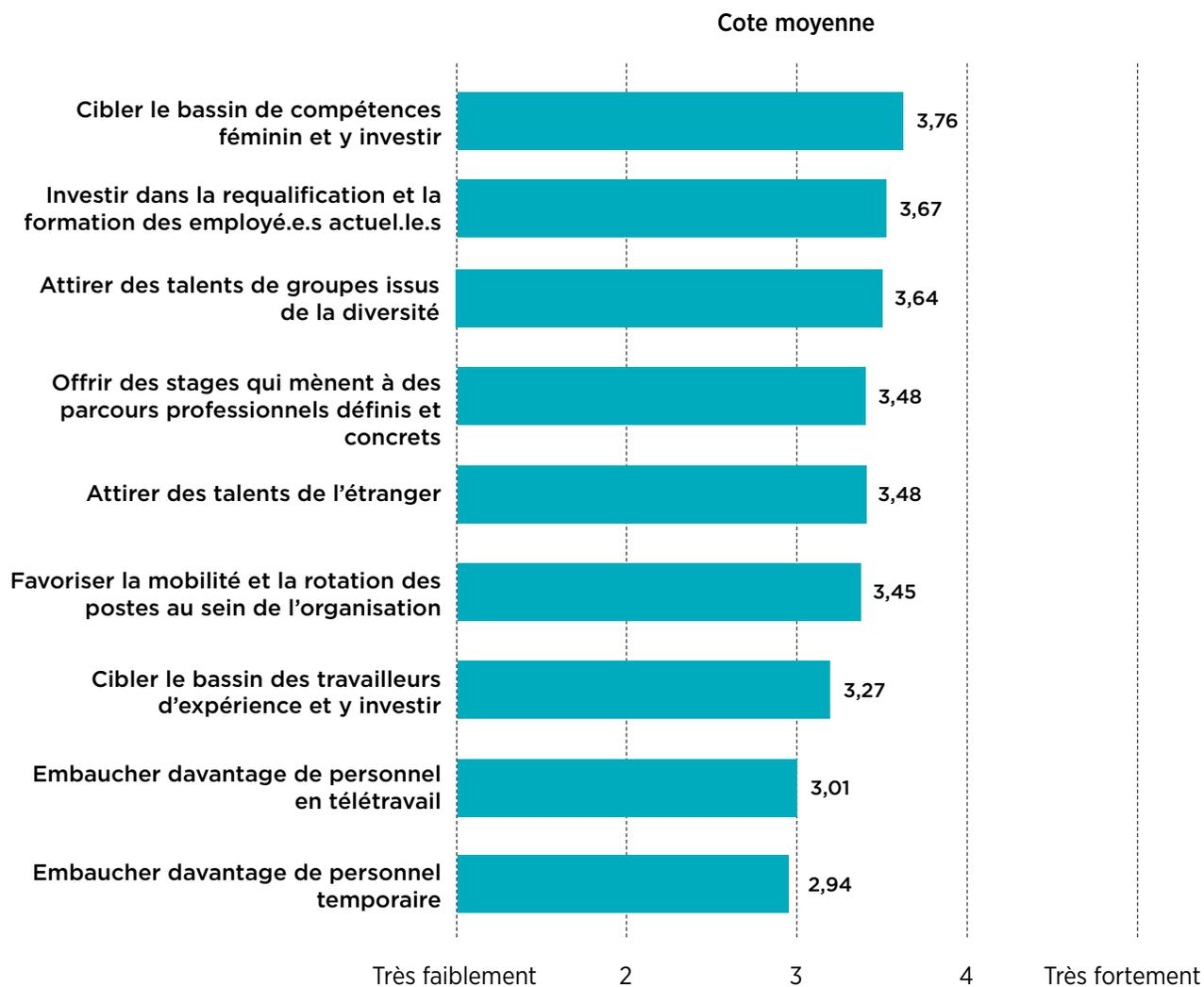
Cette inégalité peut s'expliquer en partie par les nombreux facteurs que les entreprises ont indiqués comme limitant leurs investissements dans la formation (voir la figure 24). Ces facteurs seront examinés plus en détail dans les sections relatives aux conclusions et aux recommandations, mais le coût et le temps requis sont cités comme étant des obstacles importants, tout comme l'adéquation entre la formation accessible et les besoins des PME.

Figure 24 : Dans quelle mesure les raisons suivantes ont-elles limité l'investissement de votre organisation dans la formation? (1 = pas du tout et 5 = absolument) (n=297)



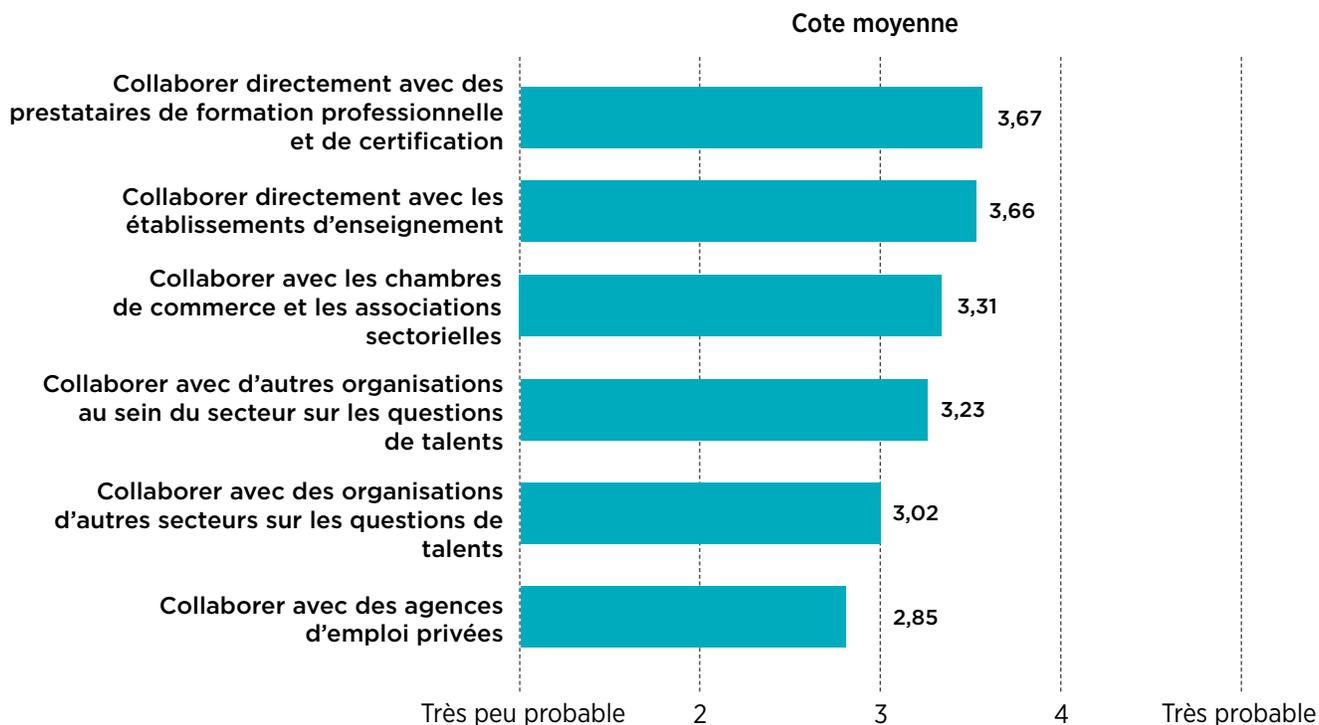
Les personnes interrogées ont également été invitées à envisager plusieurs stratégies précises pour relever leurs défis actuels en matière de compétences (voir la figure 25). La stratégie privilégiée consistait à cibler le bassin de talents féminins et à y investir. Attirer des candidatures diversifiées a également été une réponse populaire, tout comme l'investissement dans la requalification et la formation de la main-d'œuvre actuelle.

Figure 25 : Dans quelle mesure votre organisation a-t-elle l'intention de privilégier les stratégies suivantes pour résoudre le problème de la planification des effectifs futurs? (1 = très faiblement et 5 = très fortement) (n= 292 à 295)



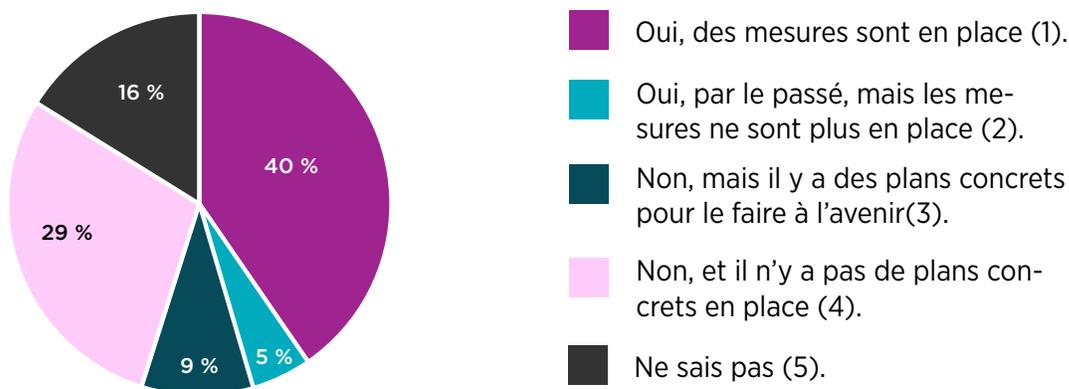
Comme le montre la figure 26, les personnes interrogées ont également manifesté un vif intérêt pour une collaboration directe avec des partenaires, notamment des prestataires de formation professionnelle et de certification, des établissements d'enseignement, des chambres de commerce et d'autres associations sectorielles, pour les aider à résoudre leurs difficultés en matière de compétences.

Figure 26 : Dans quelle mesure votre organisation a-t-elle l'intention de privilégier les stratégies suivantes pour résoudre le problème de la planification des effectifs? (1 = très peu probable et 5 = très probable) (n= 297)



Comme nous l'avons mentionné plus haut, de nombreuses personnes interrogées souhaitent puiser dans un bassin plus diversifié pour attirer la main-d'œuvre qualifiée dont elles ont besoin. Cependant, la figure 27 montre que toutes les entreprises n'ont pas mis en œuvre les processus nécessaires pour y parvenir. Alors que 40,4 % des personnes interrogées affirment avoir pris des mesures pour accroître la diversité au sein de leur lieu de travail, 29 % n'ont pas mis de mesures en place et n'ont pas de plan établi pour le faire. Il est frappant de constater que 16,2 % des personnes interrogées ne savent même pas si elles ont mis en œuvre de telles mesures.

Figure 27 : Votre entreprise a-t-elle déjà mis en œuvre des mesures concrètes pour accroître la diversité de son personnel? (n=297)



En résumé, ces résultats préliminaires du sondage donnent un aperçu des conditions que connaissent actuellement les PME. Ils montrent que, même si les entreprises ont du mal à faire face à la pandémie, les personnes interrogées sont généralement optimistes et beaucoup voient même des avantages qui découlent des perturbations qu'elle provoque. Ces résultats suggèrent également que les lacunes en compétences et les pénuries de main-d'œuvre demeurent de véritables défis pour les PME. De plus, même si les personnes interrogées estiment avoir besoin d'une main-d'œuvre qualifiée, elles ont du mal à s'engager de manière tangible dans la formation et ont tendance à compter sur le recrutement de personnel déjà qualifié et compétent pour répondre à leurs besoins en compétences, une stratégie qui ne donne que des résultats moyens.

De nombreuses personnes interrogées ont indiqué qu'elles souhaitaient étendre leurs efforts de recrutement en recherchant davantage de femmes et de personnes issues de la diversité, mais beaucoup n'ont pas de mesures mises en place ni de plans concrets pour atteindre cet objectif.

Points saillants découlant des groupes de discussion

Des groupes de discussion ont été organisés en complément du sondage dans le cadre du même projet. L'analyse de ces discussions fait ressortir plusieurs tendances intéressantes en ce qui a trait aux besoins en matière de compétences, aux exigences en main-d'œuvre, à la formation et à ce à quoi pourrait ressembler la réalité postpandémique. Conformément aux résultats préliminaires du sondage, les personnes qui ont participé aux groupes de discussion prévoient un fort besoin en main-d'œuvre supplémentaire, ce qui renforce ainsi une préoccupation présente dans les PME canadiennes depuis un certain temps. Elles ont également indiqué que la main-d'œuvre manque non seulement sur le plan de la quantité, mais aussi de la qualité, les bons candidat.e.s étant rares et difficiles à trouver. De plus, les participant.e.s ont largement convenu que les grandes tendances comme la mondialisation, les changements technologiques et les préoccupations environnementales ont affecté leur entreprise de manière notable au cours de la dernière décennie.

En commençant par le changement technologique, un certain nombre de personnes interrogées ont souligné que le choix d'adopter plus de technologie découlait souvent de la nécessité d'être plus productif et compétitif. Comme l'a expliqué une personne interrogée :



« [Original] [...] C'est que ces changements auxquels vous avez fait référence, nous, on les voit se traduire par des besoins, de nouvelles compétences. On a beaucoup fait référence au virage numérique, que ce soit dans la commercialisation, dans la production, dans la chaîne d'approvisionnement qu'on appelle le commerce électronique, qu'on appelle industrie 4.0. Ces thèmes sont interreliés. Ça, c'est une grosse émergence depuis plusieurs années. Ce sont des formations pour aider à mettre les gens à niveau dans ce domaine-là, tant par des programmes structurés style, programmes crédités que dans des programmes d'appoint ou de perfectionnement comme on l'a fait. »

La numérisation crée également une plus grande demande pour certaines familles de compétences précises et, par conséquent, une plus grande rareté, comme l'a fait remarquer une personne interrogée :



« La demande de professionnel.le.s techniques, en particulier dans le domaine des mégadonnées, de la sécurité des réseaux, du développement de logiciels et de l'espace de conception a considérablement augmenté et, par conséquent, le bassin de main-d'œuvre qualifiée disponible s'est rétréci. »

L'une des conséquences de ce besoin de nouvelles compétences et de la capacité à travailler avec les nouvelles technologies est que les PME ont de plus en plus besoin de main-d'œuvre capable de s'améliorer en permanence. Mais pour que l'amélioration continue soit possible, l'effectif doit avoir accès à des possibilités de formation et de perfectionnement des compétences, qu'elles soient offertes par les PME, par le gouvernement ou par une autre source.

Un autre défi se présente au moment de l'embauche. En particulier pendant la pandémie, les gestionnaires doivent trouver des moyens créatifs pour établir des liens avec les recrues, les intégrer à l'équipe et assurer la cohésion avec la culture organisationnelle. Ce point a été souligné par une personne participant au groupe de discussion qui a embauché 51 personnes pendant la pandémie. À son avis, la création de politiques est un élément important de la solution dans l'intégration des recrues.

Un point connexe soulevé par de nombreuses personnes participant aux groupes de discussion est que le télétravail forcé a nui au sentiment d'appartenance. Comme l'a dit une personne participante :



« La technologie a été le principal moteur du changement. Nous ne pouvons plus survivre sans que chaque membre de l'équipe soit connecté à nos systèmes informatiques. Elle nous a permis de faire la transition vers le travail à domicile pendant la COVID. Cependant, nous trouvons toujours que le travail est plus agréable lorsque nous pouvons passer du temps avec les membres de notre équipe. »

Une conséquence potentielle de cette diminution du sentiment d'appartenance citée par les personnes participantes est qu'elle peut diminuer la loyauté et augmenter la probabilité que l'effectif passe à une autre organisation. Le talent est difficile à trouver et le retenir doit être une priorité. Comme l'a souligné une personne participante :



« Nous nous sommes développés rapidement et l'embauche est donc une préoccupation croissante. C'est encore plus critique pour nous en temps de COVID-19. Les talents sont disponibles, mais comme notre notoriété a augmenté, le roulement de personnel s'est accru à cause d'organisations quasi gouvernementales surfinancées, peu soumises à des obligations de reddition de comptes, qui parasitent notre personnel bien formé. »

Certaines personnes participantes ont suggéré que cette diminution du sentiment d'appartenance créé par les réseaux personnels et une culture organisationnelle positive pourrait aussi accroître l'importance du salaire pour la rétention des employé.e.s. Lorsqu'on leur a demandé d'envisager la possibilité que le télétravail accru soit là à demeure, les personnes participantes ont indiqué que si cela se produisait, la capacité d'utiliser la technologie pour créer un sentiment d'appartenance et une culture organisationnelle positive deviendrait beaucoup plus importante.

Cela met en évidence certains des défis que la pandémie a entraînés pour les dirigeants.e.s. Il est important de savoir comment former les recrues et les intégrer aux équipes, à distance, et la capacité de le faire dépend de la capacité des personnes occupant des postes de direction et de gestion à acquérir de nouvelles compétences. Par exemple, comment les gestionnaires peuvent-ils/elles suivre le travail effectué à distance sans faire de la microgestion et sans empiéter sur la vie privée de leur personnel?

De même, plusieurs personnes ont soulevé la question de l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, et beaucoup ont déclaré, par exemple, qu'il est plus difficile de s'apercevoir que quelqu'un a du mal à fixer des limites entre le travail et la maison lorsqu'il/elle travaille à domicile. L'extrait suivant est évocateur à cet égard :



« [...] Juste un exemple qui s'est produit. Il y a une personne qui a subi une intervention chirurgicale. Puis on ne l'a pas su, on l'a su après et c'est quand elle est devant un ordinateur qu'elle l'a dit qu'elle ne se sentait pas bien. Donc, dans un bureau ça ne serait pas arrivé. Elle aurait pris son congé, elle aurait pu se déplacer et on l'aurait su. C'est sûr qu'on l'aurait mise au repos, mais c'est ce contexte de ne pas être en groupe qui est complexe ^{viii, xix}. »

Par conséquent, les gestionnaires doivent améliorer leurs compétences en gestion d'équipes virtuelles tout en perfectionnant leurs compétences interpersonnelles.

Trouver des moyens de rompre l'isolement du personnel travaillant à domicile et l'aider à faire face aux nouveaux facteurs de stress liés à la pandémie est un élément clé de ce nouveau défi.

De nombreuses personnes interrogées ont également suggéré que les pratiques des ressources humaines doivent être davantage orientées vers le perfectionnement professionnel. Ceci revêt une importance particulière, car, selon de nombreuses personnes interrogées, beaucoup d'entreprises surestiment le niveau de compétences réel de leur main-d'œuvre. Par exemple, très peu de personnes ont dit avoir effectué une véritable analyse des écarts en compétences de leur personnel. Ce manque de compréhension des besoins réels des entreprises en compétences a des implications importantes pour la formation de leur personnel. Songeons, par exemple, au

fait qu'une formation avancée peut être donnée en pure perte si les compétences de base comme la lecture, la rédaction et le calcul sont déficientes. Des personnes participantes ont également indiqué que les entreprises ont tendance à se concentrer sur leurs besoins à court terme plutôt que de planifier activement à plus long terme.

Enfin, les personnes participantes ont confirmé que les PME sont confrontées à de graves lacunes en compétences et à des pénuries de main-d'œuvre et qu'elles s'efforcent de trouver des moyens d'y remédier efficacement. La formation du personnel en place est bénéfique, mais les personnes participantes ont souligné qu'il peut être difficile de trouver le temps nécessaire à cette formation. Une personne participant à un groupe de discussion a résumé ainsi ce dilemme :



« [...] Mais la grande problématique ici ce que sont incapables de les libérer, malgré le fait que la formation peut être financée par service Québec ou la CPMT ou peu importe. C'est plus de temps, ils ont beaucoup de difficultés à libérer les gens, de la chaîne de production ou du travail, donc il faut trouver des méthodes alternatives comme l'autoformation, développer des formations à distance que les gens peuvent faire dans l'entreprise sans avoir à se déplacer. »

Un prestataire de formations a réagi à cette déclaration en disant avoir répondu à ce besoin en élaborant des offres de formations plus ciblées et plus modulaires. Son objectif est de réduire le temps nécessaire et de proposer des formations qui peuvent être suivies à distance et selon des horaires flexibles. Cela suggère que les prestataires tentent de s'adapter aux besoins des PME, mais il reste à voir si ces adaptations seront suffisantes.



CONCLUSIONS

Les transcriptions des échanges des groupes de discussion et les données préliminaires du sondage ont tendance à se recouper et à se faire écho de façon intéressante et stimulante. Ensemble, elles fournissent une foule de données et de points de vue sur les défis et les possibilités qui se présentent aux PME au Canada. L'analyse préliminaire des données a permis de dégager plusieurs thèmes communs et de tirer un certain nombre de conclusions, notamment :

1. L'importance continue des écarts de compétences et des pénuries de main-d'œuvre pour les PME, même pendant la pandémie de COVID-19.
2. La capacité limitée des PME en recrutement, en évaluation et en développement des talents. Il s'agit d'un problème permanent, en particulier pour les plus petites PME qui ne disposent pas du personnel spécialisé que l'on trouve dans les grandes organisations.
3. Le manque de ressource et de capacités des PME permettant au personnel essentiel de s'absenter du travail pour suivre une formation. Ce problème persiste même si de nombreuses PME reconnaissent l'importance de la formation.
4. De nombreuses PME, se disent convaincues de la valeur des initiatives en faveur de la diversité et l'inclusion notamment pour combler les lacunes en compétences et remédier aux pénuries de main-d'œuvre. Cependant, elles n'ont pas la capacité de développer des processus de diversité et d'inclusion pour s'engager dans de nouvelles formes de recrutement conçues pour mieux atteindre des bassins de talents plus larges et plus diversifiés afin de répondre aux besoins en personnel.
5. Le manque de confiance de la part des PME en ce qui concerne l'inclusion de membres de groupes en quête d'équité. Ce manque de confiance, largement dû à une expertise ou à

des processus insuffisamment développés en matière de ressources humaines, signifie que certaines PME ne sont pas sûres de pouvoir intégrer avec succès les groupes visés par l'équité en emploi dans leur organisation. Par conséquent, les personnes issues de ces groupes peuvent être écartées au stade du recrutement.

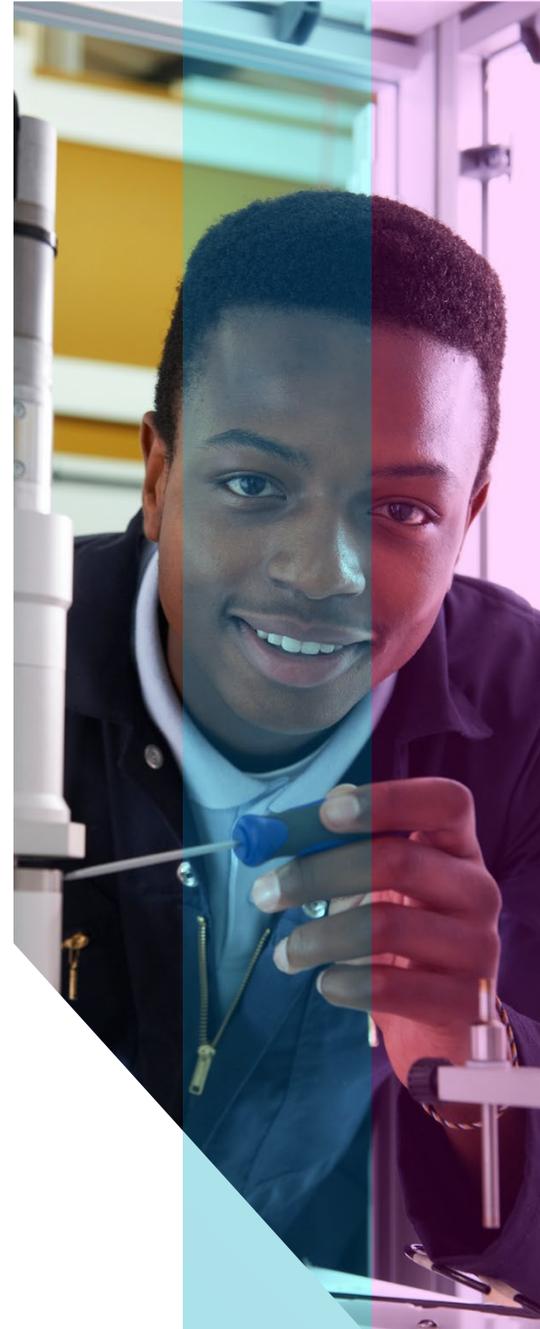
6. La reconnaissance du fait que l'absence persistante d'équivalence des titres de compétences internationaux contribue aux écarts de compétences et aux pénuries de main-d'œuvre.
7. La reconnaissance du fait que de nombreux éléments qui font actuellement défaut aux PME, comme les compétences précises nécessaires pour gérer la diversité et les capacités en matière de ressources humaines pour recruter et former le personnel, sont essentiels et deviendront probablement encore plus indispensables après la pandémie.

LES VOIES À SUIVRE : RECOMMANDATIONS ET DOMAINES DE RECHERCHE SUPPLÉMENTAIRES

Le Canada a défini un programme de formation ambitieux pour l'avenir qui, pour la première fois peut-être, comprend des mesures de soutien au perfectionnement des compétences des entrepreneur.e.s et des PME ainsi que des mesures de soutien aux processus critiques comme l'adoption de nouvelles technologies. Ces mesures joueront un rôle crucial au moment où les organisations se relèveront de la pandémie.

Les résultats préliminaires du sondage et les résultats des discussions de groupe, associés aux recherches existantes, confirment qu'une stratégie multidimensionnelle réunissant les parties prenantes est nécessaire pour améliorer l'accès des PME aux compétences et à la main-d'œuvre dont elles ont besoin pour prospérer après la COVID-19. Cette stratégie devrait se concentrer sur l'établissement de compréhensions communes, la mise en commun des ressources et des pratiques exemplaires, et sur l'élaboration de nouvelles approches pour aider les entrepreneur.e.s et les PME à répondre à leurs besoins en matière de compétences et de formation.

Cependant, il reste encore beaucoup à faire. Par exemple, la manière dont les PME définissent et évaluent les compétences pour soutenir le recrutement, la formation et la requalification doit être améliorée. C'est d'autant plus urgent que la pandémie de COVID-19 a accéléré l'adoption de nouvelles technologies et de nouveaux modèles d'entreprise, ce qui a exacerbé les besoins des PME en



compétences numériques. De même, alors que de plus en plus d'entreprises se tournent vers le travail à distance – une tendance qui, selon les prévisions, devrait se poursuivre après la pandémie – les équipes dirigeantes et les gestionnaires auront besoin de soutien pour perfectionner leurs compétences pour gérer des équipes virtuelles et créer une culture organisationnelle stimulante dans le contexte d'un travail à distance omniprésent.

Nous proposons ci-dessous une série de recommandations visant à réduire les écarts en compétences et les pénuries de main-d'œuvre auxquels sont confrontées les PME, tout en bâtissant un monde postpandémique plus équitable. Il s'agit notamment de recommandations visant à améliorer les pratiques des ressources humaines dans les PME et à favoriser la diversité et l'inclusion des groupes en quête d'équité, ainsi que de moyens concrets pour mieux mesurer les répercussions.

Amélioration des stratégies et des pratiques des ressources humaines

- La plupart des PME n'ont pas les moyens de se doter d'un personnel dédié aux ressources humaines et, si c'est le cas, il leur manque souvent la capacité et l'expertise nécessaires pour équilibrer les demandes concurrentes de soutien au recrutement, de renforcement de la requalification et d'amélioration de la diversité et de l'inclusion. Il est possible de tirer parti de ressources communes pour organiser des possibilités de formation, renforcer la capacité des ressources humaines avancées et mettre en commun les pratiques exemplaires par le biais de réseaux. Ce type de collaboration pourrait être soutenu et coordonné par les organisations professionnelles et les associations sectorielles.
- Les PME sous-investissent dans la formation. Les groupes de discussion et d'autres recherches soulignent le manque de temps pour aider le personnel des PME à suivre des formations professionnelles, car les petites entreprises disent qu'elles ont besoin d'avoir « tout le monde à bord ». Il faut explorer des moyens créatifs de soutenir et d'encourager les investissements dans la formation (en temps et en argent).
- Il est essentiel de mettre l'accent sur les perspectives à plus long terme afin d'encourager les PME à mieux reconnaître l'importance de la formation et de l'apprentissage continu.
- Il est également nécessaire d'améliorer la gestion des ressources pour soutenir la formation et le perfectionnement, y compris des approches d'évaluation accessibles ainsi que des formations et des mesures de soutien plus flexibles et plus modulaires.

Diversifier le bassin de talents

- Actuellement, les approches des PME en recrutement et sélection s'appuient souvent sur les réseaux sociaux existants et les pratiques informelles, ce qui constitue un obstacle à la diversité des talents. La recherche a montré que cela contribue à la sous-représentation des femmes, des Néo-Canadiennes et des Néo-Canadiens, des personnes racisées, des personnes en situation de handicap et des Autochtones. Les PME qui comprennent la valeur de la diversité et de l'inclusion et qui emploient des pratiques appropriées peuvent élargir et approfondir considérablement leur bassin de talents. Étant donné que souvent, les PME ne disposent pas de l'expertise en ressources humaines nécessaire pour accéder de manière proactive à des candidats diversifiés et les recruter, les organismes de soutien aux entreprises, comme les organisations de soutien aux entreprises et les associations sectorielles ainsi que, les organismes communautaires, pourraient les aider à mettre en place les systèmes, les politiques, les pratiques et les outils nécessaires pour améliorer leurs pratiques en EDI.
- Cela représente une autre occasion d'élaborer des plateformes communes assorties de formations et d'outils afin d'améliorer l'accès à des bassins de main-d'œuvre diversifiée et de soutenir le développement des compétences et des parcours professionnels. Il est indispensable de s'assurer que ces ressources sont adaptées aux expériences et aux besoins propres aux PME.

Établissement d'objectifs, analyse comparative et évaluation de l'impact :

- L'adage « ce qui est mesuré est réalisé » s'applique ici. Les décideurs politiques ont besoin de davantage de données désagrégées pour évaluer les expériences des différents types de PME et les retombées des investissements en général, et en particulier sur les entreprises détenues par des femmes et d'autres groupes sous-représentés. Il est également important de reconnaître les besoins des jeunes pousses et des « solopreneur.e.s » en phase de démarrage, car ils alimentent la croissance des PME.
- En plus les mesures traditionnelles de la croissance et de la création d'emplois, les mesures de soutien aux PME devraient tenir compte des retombées globales sur les collectivités et les objectifs sociaux. Si les entreprises de haute technologie à forte croissance sont indéniablement importantes, il en va de même pour les entreprises traditionnelles des secteurs de services. Elles soutiennent les personnes, les familles et les collectivités et sont souvent négligées.
- Il est essentiel d'encourager les entreprises à mettre en place des plans et des objectifs concrets de formation et de perfectionnement, ainsi que de diversité et d'inclusion. Par exemple, certaines grandes organisations ont recours à l'approvisionnement social pour

encourager les PME de leur chaîne d'approvisionnement à adopter des pratiques plus progressistes. Il est important de soutenir la recherche pour mieux comprendre les besoins et les capacités des PME, ainsi que de renforcer les capacités.

- Des recherches supplémentaires sont nécessaires pour évaluer les transformations connexes des processus d'entreprise, en particulier au sein des PME.

Les recommandations relatives aux mesures et aux éventuels domaines de recherche formulées dans la présente section offrent plusieurs possibilités qui, si elles sont mises en œuvre, pourraient favoriser un changement transformationnel. Les gouvernements doivent accorder la priorité à la compréhension et à la prise en compte des besoins des PME dans le cadre du programme de compétences. Ils doivent encourager la priorisation de stratégies en matière de compétences et de talents dans les PME et explorer des moyens novateurs de renforcer les capacités. Les PME et les organisations qui les soutiennent devraient envisager de nouvelles façons de créer une masse critique et des plateformes communes, ainsi que les mesures de soutien nécessaires pour relever le défi. Étant donné leur importance centrale pour l'économie et la société canadiennes, les employeur.e.s, la main-d'œuvre, les spécialistes de la recherche et les décideur.euses doivent travailler ensemble afin de répondre aux besoins précis en compétences et en formation de toute la diversité des entrepreneur.e.s et des PME, et le faire de façon à ce que le monde postpandémique soit plus équitable et plus inclusif.

RÉFÉRENCES

- 1 Kronfli, C. Small business, big impact: How SMEs are pivoting during COVID-19. COVID-19 Policy Brief — 03. Chambre de commerce de l'Ontario, 2021. <https://occ.ca/wp-content/uploads/SME-Report-June22.pdf>
- 2 Chambre de commerce de l'Ontario, Fédération des chambres de commerce du Québec, Saba, T., et Blanchette, S.. Petits et moyens employeurs (PME) : lacunes en matière de compétences futures, Forum des politiques publiques, Diversity Institute, Centre des Compétences futures, 2020.
- 3 Innovation, Science et Développement économique Canada, Principales statistiques relatives aux petites entreprises – 2020. Gouvernement du Canada. https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_03126.html.
- 4 Ibid.
- 5 Cocolakis-Wormstall, M. Pénurie de main-d'oeuvre: un problème tenace. Banque de développement du Canada (BDC), 2018. https://www.bdc.ca/fr/documents/analyses_recherche/penurie-main-doeuvre.pdf?utm_campaign=Labour-Shortage-Study-2018--download--FR&utm_medium=email&utm_source=Eloqua
- 6 Ng, E. et Gagnon, S., Écarts en matière d'emploi et sous-emploi chez les groupes racialisés et les immigrants au Canada | Constatations actuelles et directions futures, Forum des politiques publiques, Diversity Institute, Centre des Compétences futures, 2020. <https://ppforum.ca/fr/publications/ecarts-demploi-touchant-les-groupes-racialises/>
- 7 Statistique Canada, Estimations mensuelles des ouvertures et des fermetures d'entreprises, septembre 2020, Le Quotidien, 24 déc. 2020. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/201224/dq201224c-fra.htm>
- 8 Chambre de commerce de l'Ontario, Fédération des chambres de commerce du Québec, Saba, T., et Blanchette, S., Petits et moyens employeurs (PME) : lacunes en matière de compétences futures, Forum des politiques publiques, Diversity Institute, Centre des Compétences futures, 2020. <https://ppforum.ca/fr/publications/petits-et-moyens-employeurs-pme-lacunes-en-matiere-de-competences-futures/>
- 9 Innovation, Science et Développement économique Canada, Principales statistiques relatives aux petites entreprises – 2020, Gouvernement du Canada, 2020. https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_03126.html
- 10 Cafley, J., Davey, K., Saba, T., Blanchette, S., Latif, R., et Sitnik, V., L'égalité économique dans un monde en évolution : éliminer les obstacles à l'emploi des femmes, Forum des politiques publiques, Diversity Institute, Centre des Compétences futures, 2020, <https://ppforum.ca/fr/publications/legalite-economique-dans-un-monde-en-evolution%E2%80%AF-eliminer-les-obstacles-a-lemploi-des-femmes/>
- 11 Twilio, 2020. COVID-19 Digital Engagement Report. <https://www.twilio.com/covid-19-digital-engagement-report>
- 12 Alini, E., Canada's "K-shaped" recovery spans jobs, debt and housing, Global News, 17 oct. 2020. [https://globalnews.ca/news/7401376/jobs-debt-housing-k-shaped-recovery-cana? da/](https://globalnews.ca/news/7401376/jobs-debt-housing-k-shaped-recovery-cana?da/)
- 13 Vu, V., et Kim, S., Are tech jobs more pandemic proof?, Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship, 2020. <https://brookfieldinstitute.ca/are-tech-jobs-more-pandemic-proof/>
- 14 Vu, V., Lamb, C., et Zafar, A., Who are Canada's tech workers?, Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship, 2020. <https://brookfieldinstitute.ca/wp-content/uploads/FINAL-Tech-Workers-ONLINE.pdf>
- 15 Dessanti, C., The she-covey project: Confronting the gendered impacts of COVID-19 in Ontario. Chambre de commerce de l'Ontario, Women Entrepreneurship Knowledge Hub, Diversity Institute, 2020. <https://occ.ca/wp-content/uploads/OCC-shecovery-final.pdf>
- 16 Randstad, Les industries en essor pendant la pandémie COVID-19, 2020. <https://www.randstad.ca/fr/chercheurs-demplois/ressources-carriere/travailler-au-canada/les-industries-en-essor-pendant-la-pandemie-covid-19/>
- 17 Statistique Canada, Répercussions de la COVID-19 sur les petites entreprises au Canada, 2020. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00018-fra.htm>
- 18 Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, **Les impacts de la COVID-19 sur votre entreprise (3e partie)**, 2020. <https://www.cfib-fcei.ca/sites/default/files/2020-03/Sondage-Impacts-COVID-19-31-Mars.pdf>
- 19 Matchett, T., L'endettement et la rentabilité des PME entreprises : les répercussions de la COVID-19, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, 2021. <https://www.cfib-fcei.ca/sites/default/files/2021-02/Endettement-et-la-rentabilite-des-PME.pdf>
- 20 Black Business and Professional Association, Summary of preliminary findings from BBPA COVID-19 Survey, 2020. <https://bbpa.org/surveycovid/>
- 21 Gouvernement du Canada, Petites et moyennes entreprises détenues majoritairement par des femmes – mai 2015. https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_02966.html

- 22 Zossou, C., Partage des tâches domestiques : faire équipe pendant la pandémie de COVID-19, Statistique Canada, 2021. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00081-fra.htm>
- 23 Ibid.
- 24 Cukier, W., [COVID-19 may turn back the clock on women's entrepreneurship](https://theconversation.com/covid-19-may-turn-back-the-clock-on-womens-entrepreneurship-139961). The Conversation. 29 juin 2020. <https://theconversation.com/covid-19-may-turn-back-the-clock-on-womens-entrepreneurship-139961>
- 25 Statistique Canada, [Histoire de famille : Partage des tâches domestiques chez les couples au Canada : qui fait quoi?](https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200219/dq200219e-ENG.htm), Le Quotidien, 19 févr. 2020. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200219/dq200219e-ENG.htm>
- 26 Canadian Women's Chamber of Commerce, [Falling through the crack : Immediate needs of Canada's underrepresented founders](https://canwcc.ca/covid-survey/), 2020. <https://canwcc.ca/covid-survey/>
- 27 Women Entrepreneurship Knowledge Hub, [The impact of COVID-19 on women entrepreneurs](https://wekh.ca/research/the-impact-of-covid-19-on-women-entrepreneurs/), 2020. <https://wekh.ca/research/the-impact-of-covid-19-on-women-entrepreneurs/>
- 28 Alon, T., Doepke, M., Olmstead-Rumsey, J., et Tertilt, M., [The impact of COVID-19 on gender equality](https://www.nber.org/papers/w26947), Working Paper 26947, National Bureau of Economic Research, 2020. <https://www.nber.org/papers/w26947>
- 29 Dupont, V., [Why women bear the brunt of virus fallout in workplace](https://www.ctvnews.ca/health/coronavirus/why-women-bear-the-brunt-of-virus-fallout-in-workplace-1.4993403), CTV News, 21 juin 2020. <https://www.ctvnews.ca/health/coronavirus/why-women-bear-the-brunt-of-virus-fallout-in-workplace-1.4993403>
- 30 Dunham, J., [Women disproportionately "bearing the brunt" of coronavirus crisis, advocates say](https://www.ctvnews.ca/canada/women-disproportionately-bearing-the-brunt-of-coronavirus-crisis-advocates-say-1.4907309), CTV News, 22 avril 2020. <https://www.ctvnews.ca/canada/women-disproportionately-bearing-the-brunt-of-coronavirus-crisis-advocates-say-1.4907309>
- 31 Canadian Press, [Working women report worsening mental health, especially mothers, poll finds](https://www.ctvnews.ca/business/working-women-report-worsening-mental-health-especially-mothers-poll-finds-1.5347650), CTV News, 15 mars 2021. <https://www.ctvnews.ca/business/working-women-report-worsening-mental-health-especially-mothers-poll-finds-1.5347650>
- 32 Hemmami, A., [Abuse-19; the "She" pandemic](https://www.wya.net/op-ed/abuse-19-the-she-pandemic/), World Youth Alliance, 15 mars 2021. <https://www.wya.net/op-ed/abuse-19-the-she-pandemic/>
- 33 Dessanti, C., [The she-covery project: Confronting the gendered impacts of COVID-19 in Ontario](https://occ.ca/wp-content/uploads/OCC-shecovery-final.pdf), Chambre de commerce de l'Ontario, Women Entrepreneurship Knowledge Hub, Diversity Institute, 2020. <https://occ.ca/wp-content/uploads/OCC-shecovery-final.pdf>
- 34 Grandy, G., Cukier, W., et Gagnon, S., [\(In\)visibility in the margins: COVID-19, women entrepreneurs and the need for inclusive recovery](https://doi.org/10.1108/GM-07-2020-0207). Gender in Management, 35(7/8), 667-675, 15 mars 2021. <https://doi.org/10.1108/GM-07-2020-0207>
- 35 Women Entrepreneurship Knowledge Hub, [The impact of COVID-19 on women entrepreneurs](https://wekh.ca/research/the-impact-of-covid-19-on-women-entrepreneurs/), 2020. <https://wekh.ca/research/the-impact-of-covid-19-on-women-entrepreneurs/>
- 36 Saba, T., et Cachat-Rosset, G., [Regard sur l'entrepreneuriat féminin en période de Covid-19 : Analyse des résultats de l'enquête effectuée entre le 16 et le 20 avril 2020](https://femmessor.com/femmessor/data/files/pdfs/2020-05-01_femmessor_rapport_sondage_covid-19_web.pdf), Femmessor, 2020. https://femmessor.com/femmessor/data/files/pdfs/2020-05-01_femmessor_rapport_sondage_covid-19_web.pdf
- 37 Industrie Canada, [Petites et moyennes entreprises détenues majoritairement par des femmes - mai 2015](https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_02966.html), Gouvernement du Canada, 2015. https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_02966.html
- 38 FreshBooks, [Canadian women-owned small businesses taking twice as long to recover from COVID-19 compared to businesses owned by men](https://www.freshbooks.com/press/data-research/canadian-women-businesses), 2020. <https://www.freshbooks.com/press/data-research/canadian-women-businesses>
- 39 Ibid.
- 40 Dessanti, C., [The she-covery project: Confronting the gendered impacts of COVID-19 in Ontario](https://occ.ca/wp-content/uploads/OCC-shecovery-final.pdf), Chambre de commerce de l'Ontario, Women Entrepreneurship Knowledge Hub, Diversity Institute, 2020. <https://occ.ca/wp-content/uploads/OCC-shecovery-final.pdf>
- 41 Deloitte Canada. [Découvrir la partie cachée de l'iceberg - Pourquoi les conséquences humaines de la COVID-19 pourraient créer une troisième crise](https://www2.deloitte.com/ca/fr/pages/apropos-deloitte/articles/crise-covid-19-consequences-humaines.html), 2020. <https://www2.deloitte.com/ca/fr/pages/apropos-deloitte/articles/crise-covid-19-consequences-humaines.html>
- 42 Spencer, N., et Francis, J.A., [Obstacles et opportunités : l'esprit d'entreprise des noirs au Canada](https://www.ciiim.ca/fr/fiche-232-Canadian_women_entrepreneurs_Towards_a_diverse_inclusive_and_innovative_ecosystem), Diversité canadienne, 17(4), pp. 63-72, 2020. https://www.ciiim.ca/fr/fiche-232-Canadian_women_entrepreneurs_Towards_a_diverse_inclusive_and_innovative_ecosystem
- 43 Elmi, M., Spencer, N., Francis, J. A., Dei, S., Soumare, S., Mo, G.Y., Paramesawaran, H., et Cukier, W. [The state of women's entrepreneurship: A focus on Black women entrepreneurs](https://wekh.ca/research/the-state-of-womens-entrepreneurship-a-focus-on-black-women-entrepreneurs/), Diversity Institute, Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship, 2021. <https://wekh.ca/research/the-state-of-womens-entrepreneurship-a-focus-on-black-women-entrepreneurs/>
- 44 Bobiwash, H., [Indigenous women entrepreneurs in Canada: Summary of national survey findings](https://nacca.ca/wp-content/uploads/2020/07/NACCA-IWE-Survey-Report.pdf), National Aboriginal Capital Corporations Association, 2020. <https://nacca.ca/wp-content/uploads/2020/07/NACCA-IWE-Survey-Report.pdf>
- 45 Impakt Corp., [Creating a new narrative: Empowering Indigenous women through entrepreneurship](http://www.indianbc.ca/reports/newnarrative.pdf), Impakt Corp., BDC, Indian Business Corporation, 2017. <http://www.indianbc.ca/reports/newnarrative.pdf>

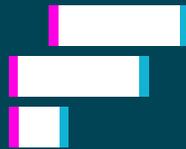
- 46 Brown, K. G., Tulk, J. E., et Doucette, M. B. (éd.), Indigenous business in Canada: Principles and practices, Cape Breton University Press, 2017. <http://cbup.ca/books/brown-doucette-tulk-indigenous-business-2/>
- 47 Réseau de résilience des entreprises canadiennes, How COVID-19 is impacting Aboriginal business, 2020. <https://chamber.ca/how-covid-19-is-impacting-aboriginal-business/>
- 48 Richard, A., Mikwam Makwa Ikwe (femme-course de glace) : analyse des besoins nationaux propres à l'entrepreneuriat féminin autochtone, Asper School of Business, Diversity Institute, Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship, 2021. <https://wekh.ca/research/mikwam-makwa-ikwe/?lang=fr>
- 49 Kronfli, C. Small business, big impact : How SMEs are pivoting during COVID-19, COVID-19 Policy Brief - 03, Chambre de commerce de l'Ontario, 2021. <https://occ.ca/wp-content/uploads/SME-Report-June22.pdf>
- 50 Bleakney, A., Masoud, H., Robertson, H., Répercussions de la COVID-19 sur le marché du travail des Autochtones : mars à août 2020. Le Quotidien, Statistique Canada, 2 nov. 2020. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/daily-quotidien/201102/dq201102c-fra.pdf?st=DpmA9IzV>
- 51 Abel, C., et Lai, J., Policy Options, 2020. <https://policyoptions.irpp.org/magazines/october-2020/disabled-canadians-ignored-in-policies-on-covid-19/>
- 52 Ibid.
- 53 Statistique Canada, La vulnérabilité des Canadiens ayant une incapacité pendant la pandémie de COVID-19, Le Quotidien, 6 juillet 2020. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200706/dq200706a-fra.htm>
- 54 Statistique Canada, Raisons de ne pas utiliser l'Internet pour les personnes ayant une incapacité âgées de 15 ans et plus, selon le sexe, 6 juillet 2020. https://www150.statcan.gc.ca/t1/tb1/fr/tv.action?pid=1310081301&request_locale=fr
- 55 Ces raisons comprennent : aucun intérêt (67,3 %), le manque de confiance ou de capacité (31,3 %), le coût (18,3 %) et l'absence de dispositif pouvant accéder à Internet dans le logement (15,7 %). Voir Statistique Canada. (2021). Raisons de ne pas utiliser l'Internet pour les personnes ayant une incapacité âgées de 15 ans et plus, selon le sexe. https://www150.statcan.gc.ca/t1/tb1/fr/tv.action?pid=1310081301&request_locale=fr
- 56 Statistique Canada. (6 juillet 2020). La vulnérabilité des Canadiens ayant une incapacité pendant la pandémie de COVID-19. Le Quotidien. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200706/dq200706a-fra.htm>
- 57 Cafley, J., Davey, K., Saba, T., Blanchette, S., Latif, R., et Sitnik, V., L'égalité économique dans un monde en évolution : éliminer les obstacles à l'emploi des femmes, Forum des politiques publiques, Diversity Institute, Centre des Compétences futures, 2020. <https://ppforum.ca/fr/publications/legalite-economique-dans-un-monde-en-evolution%E2%80%AF-eliminer-les-obstacles-a-lemploi-des-femmes/>
- 58 Farrar, J., et Gupta, G. R., Why women need women's leadership in the COVID-19 response, World Economic Forum, Thomson Reuters Foundation, 2020. <https://www.weforum.org/agenda/2020/04/women-female-leadership-gender-coronavirus-covid19-response/>
- 59 Ravanera, C., Primer on the gendered impact of COVID-19. Policy Brief, Gender and the Economy, 2020. <https://www.gendereconomy.org/primer-on-the-gendered-impacts-of-covid-19/>
- 60 Cocolakis-Wormstall, M. Pénurie de main-d'oeuvre : un problème tenace. Banque de développement du Canada (BDC), 2018. https://www.bdc.ca/fr/documents/analyses_recherche/penurie-main-doeuvre.pdf?utm_campaign=Labour-Shortage-Study-2018--download--FR&utm_medium=email&utm_source=Eloqua
- 61 Ng, E. et Gagnon, S., Écarts en matière d'emploi et sous-emploi chez les groupes racialisés et les immigrants au Canada | Constatations actuelles et directions futures, Forum des politiques publiques, Diversity Institute, Centre des Compétences futures, 2020. <https://ppforum.ca/fr/publications/ecarts-demploi-touchant-les-groupes-racialises/>
- 62 Chambre de commerce de l'Ontario, Fédération des chambres de commerce du Québec, Saba, T., et Blanchette, S., Petits et moyens employeurs (PME) : lacunes en matière de compétences futures, Forum des politiques publiques, Diversity Institute, Centre des Compétences futures, 2020. <https://ppforum.ca/fr/publications/petits-et-moyens-employeurs-pme-lacunes-en-matiere-de-competences-futures/>
- 63 Cocolakis-Wormstall, M., Pénurie de main-d'oeuvre : un problème tenace, Banque de développement du Canada, 2018. https://www.bdc.ca/en/documents/analysis_research/labour-shortage.pdf?utm_campaign=Labour-Shortage-Study-2018--download--EN&utm_medium=email&utm_source=Eloqua
- 64 Gyarmati, D., Lane, J., et Murray, S., Cadres des compétences et compétences essentielles du Canada. Forum des politiques publiques, Diversity Institute, Centre des Compétences futures, 2020. <https://ppforum.ca/fr/publications/cadre-des-competences-et-competences-essentielles-du-canada/>
- 65 Lane, J., et Griffiths, J. Matchup : A case for pan-Canadian competency frameworks, Canada West Foundation, 2017. <https://cwf.ca/research/publications/matchup-a-case-for-pan-canadian-competency-frameworks/>
- 66 Safayeni, D., Ontario economic report 2020, Chambre de commerce de l'Ontario, 2020. <https://occ.ca/2020-ontario-economic-report/>

- 67 Cocolakis-Wormstall, M., Pénurie de main-d'œuvre : un problème tenace, Banque de développement du Canada, 2018. <https://www.bdc.ca/fr/a-propos/analyses-recherche/penurie-main-doeuvre>
- 68 Shortt, D., Robson, B., et Sabat, M., Comblent les lacunes dans les compétences numériques : D'autres voies possibles, Forum des politiques publiques, Diversity Institute, Centre des Compétences futures, 2020. <https://ppforum.ca/fr/publications/petits-et-moyens-employeurs-pme-lacunes-en-matiere-de-competences-futures/>
- 69 Chambre de commerce de l'Ontario, 2021 Federal pre-budget submission, 2021. <https://occ.ca/wp-content/uploads/Federal-Pre-Budget-Submission-2021.pdf>
- 70 Chambre de commerce de l'Ontario, Fédération des chambres de commerce du Québec, Saba, T., et Blanchette, S., Petits et moyens employeurs (PME) : lacunes en matière de compétences futures, Forum des politiques publiques, Diversity Institute, Centre des Compétences futures, 2020. <https://ppforum.ca/fr/publications/petits-et-moyens-employeurs-pme-lacunes-en-matiere-de-competences-futures/>
- 71 Ibid.
- 72 Gouvernement du Canada. Guide des profils de compétences essentielles, 2015. <https://www.canada.ca/en/employment-social-development/programs/essential-skills/profiles/guide.html>
- 73 Gyarmati, D., Lane, J., et Murray, S., Les cadres de compétences et les compétences essentielles du Canada, 2020. Forum des politiques publiques, Diversity Institute, Centre des Compétences futures, 2020 <https://ppforum.ca/wp-content/uploads/2020/07/Competency-Frameworks-PPF-Nov2020-EN.pdf>
- 74 Galt, V., Employees invest in soft skills as COVID-19 pandemic leaves millions working from home, The Globe and Mail, 19 oct. 2020. <https://www.theglobeandmail.com/business/careers/management/article-employees-invest-in-soft-skills-as-covid-19-pandemic-leaves-millions/>
- 75 Cukier, W., Hodson, J., et Omar, A., "Soft" skills are hard : A review of the literature, Diversity Institute, 2015. https://www.ryerson.ca/content/dam/diversity/reports/KSG2015_SoftSkills_FullReport.pdf
- 76 Greenwood, K., et Krol, N., 8 ways managers can support employees' mental health, Harvard Business Review, 7 août 2020. <https://hbr.org/2020/08/8-ways-managers-can-support-employees-mental-health>
- 77 Ng, E., Sultana, A., Wilson, K., Blanchette, S., et Wijesingha, R., Bâtir des lieux de travail inclusifs, Forum des politiques publiques, Diversity Institute, Centre des compétences futures, 7 août 2020. <https://ppforum.ca/fr/publications/batir-des-lieux-de-travail-inclusifs/>
- 78 Shortt, D., Robson, B., et Sabat, M., Comblent les lacunes dans les compétences numériques : D'autres voies possibles, Forum des politiques publiques, Diversity Institute, Centre des Compétences futures, 2020. <https://ppforum.ca/fr/publications/petits-et-moyens-employeurs-pme-lacunes-en-matiere-de-competences-futures/>
- 79 Diversity Institute, ADaPT : Bridging new grads to Canada's economic recovery, 1er février 2021. <https://www.ryerson.ca/diversity/news-events/2021/02/adapt-bringing-new-grads-to-canada-s-economic-recovery/>
- 80 Cukier, W., Comprendre les lacunes dans les compétences des diplômés en sciences sociales et humaines. Préparé pour le Fonds ontarien de recherche et d'innovation en matière de capital humain (FORICH), 2021. http://www.tcu.gov.on.ca/eng/eopg/programs/ohcrif_archive.html#ohcrif_2013_14
- 81 Gyarmati, D., Lane, J., et Murray, S., Cadres des compétences et compétences essentielles du Canada, Forum des politiques publiques, Diversity Institute, Centre des Compétences futures, 2020. <https://ppforum.ca/fr/publications/cadre-des-competences-et-competences-essentielles-du-canada/>
- 82 Braham, E., et Tobin, S., Résoudre le casse-tête des compétences : La bonne information, la pièce manquante, Forum des politiques publiques, Diversity Institute, Centre des Compétences futures, 2020. <https://fsc-ccf.ca/fr/recherche/resoudre-le-casse-tete-des-competences-la-bonne-information-la-piece-manquante/>
- 83 Chambre de commerce de l'Ontario, Fédération des chambres de commerce du Québec, Saba, T., et Blanchette, S., Petits et moyens employeurs (PME) : lacunes en matière de compétences futures, Forum des politiques publiques, Diversity Institute, Centre des Compétences futures, 2020. <https://ppforum.ca/fr/publications/petits-et-moyens-employeurs-pme-lacunes-en-matiere-de-competences-futures/>
- 84 Cukier, W., McCallum, K. E., Egbunonu, P., et Bates, K., The mother of invention : Skills for innovation in the post-pandemic world, Forum des politiques publiques, Diversity Institute, Centre des Compétences futures. 2021. https://www.ryerson.ca/diversity/reports/MotherOfInvention_FR.pdf
- 85 Rampa, R., et Agogué, M., Developing radical innovation capabilities: Exploring the effects of training employees for creativity and innovation, Creativity and Innovation Management, 30(1), pp. 211-227, 2021. <https://doi.org/10.1111/caim.12423>



TED
ROGERS
SCHOOL
OF MANAGEMENT

DiVERSITY
INSTITUTE



Centre des
Compétences futures