



**L'HUMAIN**  
**AU CŒUR**  
**DE LA**  
**PRODUCTIVITÉ**

**RÉGION DE LA  
CAPITALE-  
NATIONALE**

# L'ENQUÊTE 2014 SUR LES PRATIQUES DE GESTION ET LA PRODUCTIVITÉ



# EMPLOI- QUÉBEC ET LA PRODUCTIVITÉ

## UN LIEN NATUREL

- Participer à la prospérité économique du Québec.
- Développer la main-d'œuvre en fonction des besoins du marché du travail.
- Soutenir les entreprises dans leur capacité d'adaptation aux changements ainsi que dans l'amélioration de leur productivité.

## DES ENJEUX ACTUELS

Depuis 30 ans, la faible croissance de la productivité a entravé le développement de la prospérité du Québec par rapport au Canada, et à la moyenne des pays membres de l'OCDE.

La croissance soutenue de l'emploi et le vieillissement accentuent la demande de main-d'œuvre; la moitié des employeurs (52 %) de la région mentionnent faire face à un défi de manque de main-d'œuvre.

# LA RARETÉ DE MAIN- D'OEUVRE

## COMMENT S'EN PRÉMUNIR

- Pour contrer la rareté, les entreprises ont recours au recrutement ciblé (76 %), à l'amélioration des conditions de travail (72 %) et à la formation (66 %).
- Les employeurs qui puisent au sein de bassins de main-d'œuvre sous-représenté sont avantagés en profitant de la contribution des travailleurs plus jeunes ou plus expérimentés, des personnes handicapées ou absentes de longue date du marché du travail.

## UN EMPLOYEUR RECHERCHÉ OU UN EMPLOYEUR À LA RECHERCHE?

- La rareté de la main-d'œuvre allant en s'accroissant, l'attractivité conférée par des gains de productivité fournit un avantage non négligeable aux entreprises.
- Le recrutement et la rétention d'employés se trouvent facilités pour un employeur affichant une gestion de pointe, pouvant offrir des conditions avantageuses sans entraver pour autant sa compétitivité.

# UNE ENQUÊTE FIABLE

La firme SOM a réalisé un sondage en avril-mai 2014 pour le compte de la Direction régionale de la Capitale-Nationale d'Emploi-Québec.

Ce sont 501 établissements privés de 15 employés et plus qui ont été sondés sur leur productivité et leurs pratiques de gestion .

La sélection au hasard de l'échantillon ayant servi au sondage confère à ses résultats des propriétés statistiques intéressantes, dont la fiabilité et la capacité d'induire des résultats semblables à l'ensemble des entreprises de la région.

## FONDEMENT DE L'ENQUÊTE

# L'ENTREPRISE QUI UTILISE DES PRATIQUES DE GESTION DE HAUTE PERFORMANCE ATTEINT UNE PRODUCTIVITÉ PLUS ÉLEVÉE

Les travaux réalisés à la suite d'une recension d'articles sur le sujet par M. Benoit Dostie (professeur HEC-Montréal, affilié au Centre sur la productivité et la prospérité) ont permis d'identifier des pratiques dont l'adoption conduit à des gains de productivité. Ce dernier a contribué à l'élaboration du questionnaire de l'enquête.

La mesure utilisée pour la productivité dans l'enquête est le chiffre d'affaires divisé par le nombre d'employés, sur une base « d'équivalent temps complet » (ETC).



# LA PRODUCTIVITÉ

## DÉFINITION

La productivité du travail est l'efficacité de l'utilisation de la main-d'oeuvre dans la production.

La rentabilité dépend donc de la productivité sans s'y limiter toutefois. En effet, le prix de vente d'un bien ou d'un service est établi par différentes variables, dont l'état de la concurrence sur le marché.



## RÉSULTAT 1

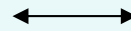
# LA PRODUCTIVITÉ : DES ÉCARTS DU SIMPLE AU DOUBLE EN FONCTION DE L'USAGE DE PRATIQUES DE GESTION

- La productivité moyenne des entreprises de la région est de 176 164 \$/ETC.
- Les entreprises qui utilisent une ou des pratiques affichent une productivité de 202 000 \$/ETC, alors que celles qui n'en utilisent pas présentent un résultat de 103 000 \$/ETC.

## RÉSULTAT 2

# LA PRODUCTIVITÉ ET L'USAGE DES PRATIQUES DE GESTION

Plus la productivité est élevée, plus fréquente est l'utilisation des pratiques de gestion de haute performance

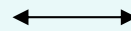


Répartition des utilisateurs de pratiques selon le niveau de productivité par ETC (en %)

Productivité par ETC	Utilisation des pratiques	
	Oui	Non
Moins de 50 000 \$/ETC	64	36
De 50 000 à 199 999 \$/ETC	71	29
200 000 \$/ETC et plus	88	12



Plus l'utilisation de pratiques est élevée, plus la productivité des entreprises sera dominante



La productivité des utilisateurs les plus intensifs de pratiques est de l'ordre **du triple** de celle des non utilisateurs

## RÉSULTAT 3

# LA TAILLE DE L'ENTREPRISE ET SON CHIFFRE D'AFFAIRES

- La productivité croît avec la taille et le chiffre d'affaires : un résultat typique, encore une fois observé en général.
- Les raisons citées habituellement sont : les économies d'échelle, une spécialisation accrue de la main-d'œuvre et de la machinerie et une gestion plus élaborée quand le nombre d'employés est élevé.

## RÉSULTAT 4

# LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La moitié de ces établissements font usage d'au moins quatre pratiques dont trois sont issues de gestion des ressources humaines.

Le taux d'adoption de pratiques de gestion de haute-performance (établissement de 40 employés et plus)	
Procédures liées à la gestion de la qualité	70%
Ententes officielles de rendement	70%
Utilisation de tests lors de l'embauche	55%
Gestion du savoir et des connaissances	54%
Optimisation de l'approvisionnement	43%
Nouvelles alliances ou partenariats	40%
Impartition ou sous-traitance	39%
Système de rotation de tâches	38%
Équipes autogérées	32%
Intégration/démantèlement de services	24%

## RÉSULTAT 5

# LA RECONNAISSANCE : UN CARBURANT POUR LA PRODUCTIVITÉ

- La rémunération basée sur la performance est retenue par 47 % des entreprises sondées et par 60 % des entreprises les plus productives. Une démarche formelle et systématique d'évaluation est pratiquée dans des proportions semblables.
- Ce sont 79 % des établissements qui lient la performance aux promotions plutôt qu'à l'ancienneté ou aux liens familiaux.

## RÉSULTAT 6

# LA FORMATION POUR GAGNER EN PRODUCTIVITÉ

La formation au sein des entreprises contribue à l'amélioration de la productivité de différentes façons :

- en préparant les employés à l'utilisation de nouveaux équipements;
- en qualifiant la main-d'œuvre afin de pallier à un recrutement difficile;
- en favorisant l'innovation.

## RÉSULTAT 6 (suite)

# LE RECOURS FRÉQUENT À LA FORMATION

La formation structurée est dispensée par 85 % des entreprises, en moyenne à 37 % de leurs employés. Les entreprises les plus productives l'offrent à 47 % de leur effectif.

Ce lien entre la part des employés formés et la productivité confirme le rôle de la formation pour les entreprises qui recherchent des gains de productivité.





## RÉSULTAT 7

# AVEC UNE STRATÉGIE D'ENTREPRISE APPROPRIÉE, LA PRODUCTIVITÉ EST AU RENDEZ-VOUS

Qui sont les concurrents et comment entrer en concurrence avec ces derniers? Voici les deux stratégies dominantes :

- **La compétition par le prix** : retenue par 31 % (réduction des coûts unitaires ou stratégie de parts de marché).
- **La différenciation** : adoptée par 69 % des entreprises (compétition par les attributs du produit plutôt que par les prix).

L'enquête n'établit pas de lien significatif entre la productivité et le choix d'une stratégie en particulier, l'important étant d'avoir la stratégie appropriée.

## RÉSULTAT 8

# LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT RESPONSABLE

La part des établissements qui se fixent des objectifs en matière d'éthique, de développement social ou durable est de 67 %.

Elle passe autour de 80 % chez les utilisateurs intensifs de pratiques de gestion de haute performance, qui sont les entreprises les plus productives.

On peut donc penser que d'utiliser des objectifs de développement responsable n'affecte en rien l'augmentation de la productivité de l'entreprise, bien au contraire.

## RÉSULTAT 9

### S'ADAPTER POUR PROGRESSER

- Les indicateurs de performance font l'objet d'un suivi au sein de 85 % des entreprises et 61 % en font un suivi minimalement mensuel.
- La documentation partielle des processus est fait par 51 % des entreprises alors que 43 % le font de façon systématique.
- Plus de 80 % des établissements ont un mécanisme d'amélioration continue.

## RÉSULTAT 10

# LA PERCEPTION ET LA RÉALITÉ

- Neuf entreprises sur dix s'estiment productives.
- La majorité des établissements se perçoivent aussi productifs que leurs concurrents .
- Il n'y a pas de lien significatif entre la perception de productivité et l'indice calculé pour cette étude.

## LA PREUVE

- En tenant compte des limites de l'enquête, Emploi-Québec considère que la preuve est faite quant à l'utilisation des pratiques de gestion de haute-performance comme éléments déterminant de l'amélioration de la productivité.
- Il recommande la sensibilisation de ces pratiques de gestion au plus grand nombre d'employeurs de la région de la Capitale-Nationale.

## AIDER LES ENTREPRISES À S'AIDER

- En plus d'offrir des services d'information et de placement, Emploi-Québec soutient les entreprises dans l'adoption des meilleures pratiques en matière de gestion des ressources humaines.
- Les résultats de l'enquête soutiennent notamment l'usage de la formation des employés par les entreprises. Il devient impérieux de conserver et d'utiliser à son plein potentiel une main-d'œuvre plus rare, donc plus coûteuse.

**MERCI DE VOTRE  
ATTENTION.**

