



# Les pratiques d'emploi et les besoins en compétences au Canada —

Une enquête nationale



# Partenaires



Le Diversity Institute mène et coordonne des recherches multidisciplinaires et multipartites pour étudier les besoins des Canadiens et des Canadiennes de tous les horizons, l'évolution des aptitudes et des compétences, et les 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 au sujet des obstacles complexes auxquels font face les groupes sous-représentés et des pratiques exemplaires, afin d'induire des changements et de produire des résultats concrets. Le Diversity Institute dirige des recherches pour le compte du Centre des Compétences futures.



**Future Skills Centre**  
Centre des Compétences futures



Le Centre des Compétences futures (FSC-CCF) est un centre de recherche et de collaboration d'avant-garde qui se consacre à l'innovation dans le domaine du développement des compétences afin que toutes les personnes au Canada soient prêtes pour l'avenir du travail. Nous travaillons en partenariat avec des responsables de l'élaboration des politiques, des membres de la communauté scientifique, des spécialistes, des employeurs et des travailleuses et travailleurs, ainsi qu'avec des établissements d'enseignement postsecondaire, afin de résoudre les problèmes urgents du marché du travail et de veiller à ce que tout le monde puisse bénéficier de possibilités d'apprentissage pertinentes tout au long de la vie. Le CCF a été créé par un consortium dont les membres sont l'Université métropolitaine de Toronto, Blueprint et le Conference Board du Canada, et il est financé par le Programme « Compétences futures » du gouvernement du Canada.



Créée par la Fondation Stephen Jarislowsky, basée à Montréal, Elinor Gill Ratcliffe et le gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador, la Stephen Jarislowsky Chair in Cultural and Economic Transformation du département d'économie de la Memorial University de Terre-Neuve se concentre sur la recherche dans les domaines des cultures mondiales et locales, des stratégies d'intégration et de rétention de l'immigration, des diasporas, et des changements démographiques. Ce genre de recherches seront essentielles pour promouvoir une prospérité économique et culturelle durable à long terme à Terre-Neuve-et-Labrador.

## Autrices et auteurs

### **Tony Fang**

Professeur et détenteur de  
la Stephen Jarislowsky Chair  
in Cultural and Economic  
Transformation  
*Memorial University, Terre-Neuve*

### **Professeur adjoint**

*University of Toronto et Toronto  
Metropolitan University*

### **Wendy Cukier**

Fondatrice et directrice des  
études,  
*Diversity Institute*

### **Professeur, Entrepreneuriat et l'innovation**

*Université métropolitaine de  
Toronto*

### **Jane Zhu**

Chercheuse, Stephen Jarislowsky  
Chair in Cultural Economic  
Transformation  
*Memorial University, Terre-Neuve*

### **Torin Pracek**

Assistant de recherche  
*Toronto Metropolitan University*

## Financement

*L'enquête nationale sur les besoins en compétences et les  
pratiques d'emploi dans les petites et moyennes entreprises  
est financée par l'Agence de promotion économique du  
Canada atlantique (APECA) et le programme Compétences  
futures du gouvernement du Canada.*

L'APECA s'emploie à créer des possibilités de croissance  
économique dans la région en aidant les entreprises à  
devenir plus concurrentielles, innovatrices et productives,  
en travaillant avec les collectivités variées à développer  
et diversifier leur économie et en faisant la promotion des  
atouts du Canada atlantique.

Les opinions et interprétations contenues dans cette  
publication sont celles des autrices et auteurs et ne reflètent  
pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

**Date de publication : Décembre 2025**

Canada 

# Contents

Au sujet de l'enquête nationale sur les besoins en compétences et les pratiques d'emploi	i
Résumé	ii
Introduction	1
La conception de l'étude	5
Les résultats	7
Conclusions et implications	20
Références	23



# Au sujet de l'enquête nationale sur les besoins en compétences et les pratiques d'emploi

L'Enquête nationale sur les besoins en compétences et les pratiques d'emploi dans les petites et moyennes entreprises est menée par Narrative Research au nom de la Stephen Jarislowsky Chair in Cultural and Economic Transformation de la Memorial University en partenariat avec le Centre des Compétences futures et le Diversity Institute. C'est la troisième enquête annuelle menée auprès des employeurs par la Stephen Jarislowsky Chair in Cultural and Economic Transformation. Des enquêtes avaient déjà eu lieu au Canada Atlantique en 2019 et 2022. L'enquête de cette année explore des sujets contemporains, notamment l'adoption de la technologie et les impacts des tarifs douaniers américains sur les exportations canadiennes. De plus, cette enquête intègre des thèmes des enquêtes précédentes, notamment les employeurs qui recrutent, l'appariement des compétences et la formation, ainsi que la performance des employeurs.

L'enquête a été menée entre le 11 avril et le 21 août 2025, recueillant 1 700 réponses de petites et moyennes entreprises à travers le Canada. On a utilisé une méthode d'échantillonnage aléatoire stratifiée, où les strates ont été établies selon l'industrie, la taille de l'organisation et sa localisation. Un entretien téléphonique qualitatif semi-structuré de 15 minutes a été mené en anglais ou en français. La population cible était constituée d'employeurs du secteur privé au Canada, comptant entre 2 et 499 membres du personnel équivalents temps plein. Les répondantes et répondants ciblés étaient des propriétaires, des gestionnaires, des cadres supérieurs ou des directrices et directeurs de ressources humaines, selon la taille de l'organisation.

Des rapports utilisant les données des vagues précédentes de l'enquête en 2019 et 2022 sont offerts en ligne à l'adresse suivante :

[https://www.mun.ca/harriscentre/media/production/memorial/administrative/the-harris-centre/media-library/ACOA\\_Immigration\\_Fang.pdf](https://www.mun.ca/harriscentre/media/production/memorial/administrative/the-harris-centre/media-library/ACOA_Immigration_Fang.pdf) (2019)

<https://www.mun.ca/jcchair/media/production/memorial/administrative/jchair/bedrock-migration-sites/jchair/outreach/newsletters/ACOA%20COVID%20Business%20Impact%20Final%20Report.pdf> (2022)



# Résumé

Les petites et moyennes entreprises (PME) représentent plus de 99,7 % des entreprises canadiennes et emploient 63,6 % de la main-d'œuvre du secteur privé. Malgré leur rôle crucial dans l'économie, les PME font face à des pénuries persistantes de main-d'œuvre et de compétences, ce qui limite leur croissance. Bien que plusieurs propriétaires et leaders de PME reconnaissent généralement l'importance d'investir dans la formation de la main-d'œuvre et la fidélisation du personnel, beaucoup ne disposent pas des ressources nécessaires pour combler adéquatement ces lacunes. Les pénuries de main-d'œuvre et de compétences peuvent avoir des effets négatifs sur les entreprises de plusieurs manières, notamment en matière de trésorerie, de répartition du temps et de planification pour l'avenir.

Dans cette étude, nous nous appuyons sur les expériences vécues de cadres et de propriétaires d'entreprise pour mieux comprendre les défis liés au travail auxquels les PME sont confrontées. Nous nous concentrons sur les manières dont les pressions contemporaines — y compris l'adoption de

l'intelligence artificielle et l'imposition de tarifs douaniers sur les exportations canadiennes par les États-Unis — façonnent les demandes en matière de compétences, les pratiques d'emploi ainsi que la performance et la capacité organisationnelles.

## La conception de l'étude

Narrative Research a mené une enquête auprès des employeurs du secteur privé pour le compte de la Stephen Jarislowsky Chair in Cultural and Economic Transformation et du Centre des Compétences futures. Cette enquête a été menée entre le 11 avril et le 21 août 2025, recueillant les réponses de 1 700 répondantes et répondants de PME à travers le pays. En plus de collecter des données sur diverses caractéristiques des entreprises, l'étude s'est penchée sur les pénuries de main-d'œuvre et les compétences recherchées, l'adoption contemporaine et future de l'intelligence artificielle, ainsi que l'impact potentiel des tarifs douaniers des États-Unis sur les exportations canadiennes. La validité et la fiabilité des questions ont été testées au début de l'enquête.



## Les résultats

Les résultats de l'enquête montrent que trois PME sur dix, soit 28 %, ont rencontré des difficultés à pourvoir des postes vacants d'avril à août 2025. Parmi les employeurs ayant rencontré des difficultés à pourvoir des postes vacants, 34 % ont attribué ces difficultés au manque de compétences comme principale cause, suivi par le manque de candidates et candidats (32 %) et le manque d'expérience (26 %). Les défis et pratiques liés à l'emploi variaient de manière notable selon le milieu de travail et la taille de l'entreprise. Les grandes entreprises étaient plus susceptibles de rencontrer des difficultés d'embauche que les plus petites, et celles opérant principalement dans l'Atlantique et l'Ouest canadien ont été touchées de manière disproportionnée (33 % et 29 %, respectivement).

Les postes les plus recherchés étaient les techniciennes et techniciens et les personnes de métiers et les travailleuses et travailleurs de la production. L'enquête suggère qu'à l'avenir, les entreprises canadiennes pourraient devenir de plus en plus dépendantes des travailleuses et

travailleurs immigrés pour répondre aux pénuries de main-d'œuvre. Au cours des trois dernières années, 50 % des employeurs ont indiqué avoir embauché des travailleuses et travailleurs issus de l'immigration et pour ce qui est de l'avenir, 60 % ont exprimé leur volonté de le faire au cours des trois prochaines années.

L'adoption de l'intelligence artificielle (IA) est à ses débuts au Canada, mais on s'attend à ce qu'à l'avenir, elle transforme fondamentalement les opérations commerciales. Environ 30 % des employeurs ayant répondu à l'enquête ont déclaré que leur entreprise utilisait l'IA d'une manière ou d'une autre, 20 % indiquant que leur entreprise avait l'intention d'étendre l'adoption de l'IA à l'avenir.

La plupart des entreprises ayant adopté l'IA l'ont fait pour les outils de productivité (17 %), le marketing et la publicité (16 %), les ventes et les prévisions (12 %) ou la conception de produits (12 %). Seuls 4 % des entreprises ont indiqué utiliser des outils numériques en gestion des ressources humaines. Cela est largement conforme aux études antérieures ayant suggéré que les PME dépendent excessivement des processus de recrutement traditionnels et informels.

Selon les répondantes et répondants, les compétences les plus recherchées dans les trois prochaines années seront les compétences numériques (21 %), en communications (6 %) et l'adaptabilité (6 %). Les personnes immigrées peuvent posséder des certifications et qualifications uniques qui aideront à combler les lacunes en matière de compétences en évolution.

La guerre commerciale entre le Canada et les États-Unis pourrait poser des défis à certaines entreprises nationales, limitant leur capacité de croissance en raison de contraintes financières. Parmi les répondantes et répondants dont les entreprises exportent, 66 % ont indiqué que les tarifs du président américain Donald Trump imposés au Canada nuiraient à leurs affaires. À la lumière de la détérioration des relations entre les États-Unis et le Canada, la majorité des entreprises exportatrices voient une occasion d'augmenter leur commerce à la fois sur les marchés nationaux et internationaux, à l'exclusion des États-Unis.

## Les conclusions et implications

Seul un sous-groupe de PME a rencontré des difficultés à pourvoir des postes vacants au cours des six derniers mois. Les entreprises opérant principalement dans l'Atlantique et l'Ouest canadien rapportent une incidence plus élevée de difficultés d'embauche, ce qui correspond à des taux d'emploi relativement plus élevés observés dans ces régions. Les différences régionales dans les difficultés d'embauche soulignent la nécessité d'interventions adaptées et spécifiques à chaque région pour soutenir une croissance équitable des entreprises à travers le pays.

Les répondantes et répondants attribuaient fréquemment leurs problèmes d'embauche à la difficulté à attirer des candidates et candidats. Les PME manquent souvent des capacités, des ressources et des pratiques avancées de gestion des ressources humaines nécessaires pour localiser, recruter et procéder efficacement à



l'embauche. Pour attirer des candidates et candidats, il faut réduire les obstacles à l'adoption de pratiques modernes en ressources humaines.

Une proportion relativement faible de répondantes et répondants ont indiqué leur intention d'étendre leur mise en œuvre de l'IA à diverses fonctions, et la majorité des PME déclarent ne pas voir la nécessité d'intégrer l'IA dans leurs activités. Cela reflète une tendance plus vaste, puisque le Canada accuse un retard mondial en ce qui concerne l'adoption de l'IA. Pour encourager l'adoption de l'IA, il faut sensibiliser les professionnelles et professionnels aux outils d'IA et à leurs avantages.

Alors que les tensions politiques entre les États-Unis et le Canada s'intensifient, les PME impliquées dans l'exportation recherchent activement de nouveaux partenaires commerciaux. La plupart des exportateurs voient un potentiel d'étendre le commerce tant au niveau national qu'international. En réponse à l'évolution du paysage commercial, le gouvernement canadien peut jouer un rôle clé en proposant des programmes de financement ciblés, en fournissant des mises à jour en temps opportun sur l'évolution du commerce international et en collaborant avec des organisations partenaires pour aider les PME à accéder au soutien pertinent.



# Introduction

Au Canada, les dernières décennies sont caractérisées par la stagnation de la croissance économique, alors que le pays a pris du retard par rapport aux autres économies avancées en matière de gains de productivité du travail.<sup>1</sup> Bien que ce problème existe depuis longtemps, les responsables de politiques demeurent divisés sur ses causes principales et sur ce que serait la meilleure voie vers une économie plus résiliente. Le Canada investit de manière importante dans l'innovation et la capacité technologique, mais a du mal à traduire ces investissements en améliorations de productivité quantifiables. Ce phénomène a été qualifié de « paradoxe de

l'innovation », et démêler ce paradoxe est crucial pour trouver des moyens d'améliorer le niveau de vie des Canadiennes et Canadiens à long terme.<sup>2</sup>

Le rôle crucial que doivent jouer les petites et moyennes entreprises (PME) pour réduire l'écart de productivité est l'objet d'un vaste consensus chez les responsables de politiques. Selon les estimations les plus récentes, environ huit millions de personnes sont employées par des PME du secteur privé au Canada, ce qui représente 88 % des entreprises qui emploient.<sup>3</sup> Le Canada détient une part nettement plus importante de PME et d'emplois dans le secteur des PME que les autres économies avancées ; par conséquent, le succès de l'économie canadienne dépend en grande partie du succès de nos petites entreprises.<sup>4</sup>

Les PME n'ont pas accès aux mêmes ressources que celles dont disposent les grandes organisations. En conséquence, les PME rencontrent souvent des défis importants pour attirer et retenir les talents, ce qui entraîne des pénuries persistantes de main-d'œuvre et de compétences au sein de leur main-d'œuvre. Selon une étude menée en 2021, la grande majorité (75 %) des PME reconnaissent qu'il faut augmenter les investissements dans la formation et la fidélisation du personnel. Les principaux



***Le rôle crucial** que doivent jouer les petites et moyennes entreprises (PME) **pour réduire l'écart de productivité** est l'objet d'un vaste consensus chez les responsables de politiques.*

besoins en compétences incluent les domaines clés suivants : adaptabilité, collaboration, communications, créativité et innovation, ainsi que technologies numériques, entre autres. Cependant, beaucoup ont également évoqué des contraintes de temps et des contraintes financières comme obstacles majeurs limitant leur capacité à répondre à ces besoins.<sup>5</sup>

Comparées aux grandes organisations, les PME ont tendance à disposer de capacités et d'expertise limitées en ressources humaines (RH), ce qui nuit à leur capacité à évaluer les besoins en compétences et à recruter et fidéliser des candidates et candidats qualifiés.<sup>6</sup> En l'absence de spécialistes de RH formés, les décisions critiques de recrutement reviennent généralement à un petit nombre de personnes — y compris des propriétaires, des gestionnaires ou d'autres cadres supérieurs — qui n'ont peut-être pas toutes les connaissances spécialisées pour mettre en œuvre des stratégies d'embauche efficaces.<sup>7</sup> Les PME sont donc plus susceptibles de s'appuyer sur les méthodes de recrutement traditionnelles, qui peuvent être chronophages et de plus en plus inefficaces dans le marché du travail concurrentiel d'aujourd'hui.<sup>8</sup>

Étant donné que le personnel joue un rôle essentiel dans les opérations principales d'une entreprise, des décisions d'embauche sous-optimales peuvent avoir des conséquences importantes sur la performance de l'entreprise. Pour améliorer l'efficacité et l'efficacité du recrutement, les PME doivent adopter des pratiques d'embauche modernes,<sup>9</sup> incluant l'intelligence artificielle (IA), les offres d'emploi

en ligne, l'examen automatique des CV, le recrutement sur les réseaux sociaux et les outils d'entrevues virtuelles. Ces technologies numériques permettent aux entreprises d'accéder aux talents mondiaux, de sélectionner les candidates et candidats selon les critères spécifiés et de réduire les biais inconscients qui sont courants dans les processus de recrutement traditionnels.

Une étude a révélé que 99 % des entreprises du Fortune 500 utilisent des systèmes de suivi des candidatures, contre seulement 35 % des petites entreprises.<sup>10</sup> L'absence d'outils numériques de ressources humaines reflète



un défi plus vaste chez les PME, notamment en ce qui concerne le suivi de l'innovation technologique dans tous les domaines du fonctionnement des entreprises. En général, les grandes organisations ont tendance à adopter des technologies innovantes plus rapidement que les petites entreprises, renforçant les disparités de performance et de croissance des entreprises selon la taille de l'organisation.<sup>11</sup> Cet écart est particulièrement préoccupant compte tenu de l'émergence de l'IA, qui promet des gains substantiels de productivité dans les années à venir.<sup>12</sup> Pour demeurer compétitives, il est primordial que les entreprises utilisent une infrastructure numérique pour différentes fonctions afin de s'adapter à un climat d'affaires en constante évolution.

Les technologies disruptives, y compris l'IA, transforment le paysage des compétences de la main-d'œuvre, réduisant la demande de personnel pour les tâches courantes tout en augmentant le besoin de postes fondés sur la connaissance. Depuis le tournant du 20<sup>e</sup> siècle, la mise en œuvre généralisée des technologies de l'information et des communications a entraîné un déplacement des proportions de l'emploi, des professions moins qualifiées vers des postes professionnels.<sup>13</sup> Une tendance similaire devrait probablement émerger à mesure que l'IA deviendra plus omniprésente dans le milieu de travail, entraînant une demande accrue pour des compétences techniques spécialisées, notamment des compétences en analyse de données et apprentissage automatique, en création de contenu et en marketing digital, ainsi que pour le développement de logiciels et de sites web.



L'expansion rapide de l'économie numérique offre une importante occasion d'investissement en capital, de mise à niveau des compétences et de progrès technologique, ce qui permettrait au Canada de faire face à sa crise de productivité. Pour s'attaquer au paradoxe de l'innovation du Canada, il faut favoriser l'adoption massive de nouvelles technologies et soutenir la croissance économique à long terme. Étant donné que la mise en œuvre des technologies numériques dans le milieu de travail est encore à ses débuts, il est indispensable de comprendre les attitudes des entreprises envers ces technologies. S'appuyant sur des expériences vécues de cadres et de gestionnaires des ressources humaines, ce rapport explore les perceptions contemporaines et tournées vers l'avenir des technologies numériques. Ces constatations fournissent des données précieuses pour façonner la politique économique, les stratégies d'investissement des entreprises et la planification de la main-d'œuvre.

De plus, ce rapport cherche également à comprendre comment les employeurs canadiens réagissent à la baisse du climat des affaires en fonction de la guerre commerciale Canada–États-Unis. Les deux nations ont longtemps maintenu des liens économiques profonds à travers des accords de libre-échange successifs, aboutissant à l'une des plus grandes relations commerciales bilatérales au monde.<sup>14</sup> Cependant, l'imposition par les États-Unis de tarifs douaniers sur les exportations canadiennes a perturbé les chaînes d'approvisionnement transfrontalières et introduit de nouveaux défis de fonctionnement pour les entreprises nationales. Pour orienter les réponses en matière de politiques qui renforcent le marché du travail canadien et soutiennent la résilience économique à long terme, il est essentiel de comprendre comment les PME naviguent dans ces perturbations.



# La conception de l'étude

Une enquête nationale auprès des employeurs a été menée entre le 11 avril et le 21 août 2025 par Narrative Research au nom de la Stephen Jarislowsky Chair in Cultural and Economic Transformation et du Centre des Compétences futures, recueillant les réponses de 1 700 PME à travers le pays. Cette étude explore les pratiques d'embauche des petites entreprises canadiennes et leurs interactions avec les travailleuses et travailleurs issus de l'immigration à partir des données de cette enquête.

Un entretien téléphonique qualitatif semi-structuré de 15 minutes a eu lieu en anglais ou en français. La population cible était constituée d'employeurs du Canada comptant entre 2 et 499 employées et employés équivalents temps plein, et les répondantes et répondants cibles étaient des cadres supérieurs ou des propriétaires d'entreprise, selon la taille de l'organisation. On a utilisé une méthode d'échantillonnage aléatoire stratifiée, où les strates ont été établies selon l'industrie, la taille de l'entreprise et sa localisation. L'enquête posait les questions suivantes spécifiques sur les défis d'embauche :

1. Au cours des six derniers mois, votre entreprise a-t-elle eu du mal à pourvoir les postes vacants ?
2. Quelle est la principale difficulté rencontrée par votre entreprise pour pourvoir les postes vacants ?
3. Au cours des trois dernières années, votre entreprise a-t-elle embauché des immigrantes et immigrants internationaux pour des postes au Canada ?
4. Votre entreprise est-elle prête à embaucher des immigrantes et immigrants internationaux au Canada dans au cours des trois prochaines années ?

La guerre commerciale Canada–États-Unis peut avoir une incidence sur la santé financière des entreprises canadiennes, affectant ainsi leur capacité à recruter et à retenir les talents issus de l'immigration. L'enquête posait les questions suivantes sur les tarifs douaniers américains :

5. Quel impact, le cas échéant, les tarifs douaniers du président des États-Unis, Donald Trump, qu'ils soient mis en place ou proposés, ont-ils sur vos affaires ?

6. Vers quels pays, le cas échéant, voyez-vous la plus grande opportunité d'augmenter les exportations de vos produits ou services, à part les États-Unis ?
7. Vers quelles provinces ou quels territoires canadiens, le cas échéant, voyez-vous la plus grande opportunité d'augmenter les échanges commerciaux de vos produits ou services ?

L'adoption de l'IA devrait transformer fondamentalement les activités commerciales, pouvant améliorer la productivité des entreprises dans un large éventail de secteurs. En conséquence, l'évolution des besoins en compétences et l'évolution de la demande de main-d'œuvre peuvent présenter de nouveaux défis et opportunités pour les PME et les travailleuses et travailleurs immigrés. Pour mieux comprendre ces dynamiques, l'enquête a posé les questions suivantes :

8. Dans quels domaines ou fonctions commerciales votre entreprise utilise-t-elle l'IA ?
9. Alors que les technologies continuent d'évoluer grâce à l'utilisation de l'IA, quelles nouvelles compétences souhaitez-vous que votre personnel acquière au cours des trois prochaines années ?
10. Quels types de formation aimeriez-vous que votre personnel reçoive en général ?

Comme l'IA concerne un large éventail de technologies, le questionnaire comprenait quelques exemples de programmes d'IA, par exemple des robots conversationnels comme ChatGPT ou Bing Chat, des générateurs d'images comme Midjourney ou Sora, des outils de



création de contenu comme Jasper ou Copy.ai, ou des assistants de codage comme Copilot.

La validité et la fiabilité des questions ont été testées au début de l'enquête.

En raison d'un suréchantillonnage, les répondantes et répondants étaient principalement basés dans les provinces de l'Atlantique (6 %), puis de l'Ontario (37 %), de l'Ouest canadien (36 %) et du Québec (21 %). Dans ce contexte, l'Ouest canadien comprend l'Alberta, la Colombie-Britannique, le Manitoba, la Saskatchewan et les territoires, tandis que le Canada atlantique comprend le Nouveau-Brunswick, Terre-Neuve-et-Labrador, la Nouvelle-Écosse et l'Île-du-Prince-Édouard. Lors de l'analyse, des pondérations ont été appliquées à toutes les analyses de données pour fournir des estimations représentant la population des PME au Canada.

Concernant la taille des entreprises, 42 % étaient des microentreprises (2 à 4 équivalents temps plein), 29 % des petites entreprises (5 à 9), 23 % des entreprises de taille moyenne (10 à 49) et 6 % des grandes entreprises (50 à 499).

# Les résultats

## Les pénuries de main-d'œuvre et de compétences

Au total, 28 % des répondantes et répondants ont indiqué avoir rencontré des difficultés d'embauche au cours des six derniers mois. La moitié (50 %) de toutes les entreprises interrogées ont déclaré avoir embauché des personnes issues de l'immigration (y compris des personnes immigrées économiques, des étudiantes et étudiants internationaux et des personnes réfugiées) au cours des trois dernières années. Soixante pour cent des entreprises ont indiqué être prêtes à embaucher des immigrantes et immigrants pour pourvoir des postes vacants au cours des trois années suivantes.

Comme le montre le tableau 1, les expériences et les pratiques d'embauche varient énormément à travers le Canada. Les entreprises qui opèrent principalement dans l'Atlantique canadien (33 %) et l'Ouest canadien (29 %) ont rapporté des taux de difficultés à pourvoir les postes vacants légèrement plus élevés que la moyenne globale de l'échantillon, ce qui indique que ces régions sont disproportionnellement touchées par les pénuries de main-d'œuvre. L'Ontario (27 %) et le Québec (27 %) ont rapporté des taux relativement plus bas.



*Étant donné que les personnes immigrantes peuvent aider à atténuer les pénuries de main-d'œuvre, il est surprenant que **seuls 45 % des entreprises dans les provinces de l'Atlantique aient embauché des immigrantes et immigrants**, ce qui est en dessous de la moyenne de 50 % de l'échantillon.*

Étant donné que les personnes immigrantes peuvent aider à atténuer les pénuries de main-d'œuvre, il est surprenant que seuls 45 % des entreprises dans les provinces de l'Atlantique aient embauché des immigrantes et immigrants, ce qui est en dessous de la moyenne de 50 % de l'échantillon. En revanche, les entreprises de la région Ouest semblent davantage dépendantes des talents immigrés à ce

moment-ci, 55 % ayant embauché des immigrantes et immigrants au cours des trois dernières années. En ce qui concerne l'avenir, les entreprises du Canada atlantique (69 %) étaient les plus susceptibles d'exprimer leur volonté d'embaucher des personnes issues de l'immigration. Cela est probablement en raison de leurs difficultés continues d'embauche, possiblement dues à des déficits démographiques disproportionnés et à un soutien réduit aux travailleuses et travailleurs immigrés par rapport aux autres régions du Canada.

**Tableau 1**

**Pratiques d'embauche par région géographique principale (n = 1 700)**

	Ouest (%)	Ontario (%)	Québec (%)	Atlantique (%)	Total (%)
Difficultés à pourvoir les postes vacants au cours des six derniers mois	29	27	27	33	28
Ont embauché des immigrantes et immigrants au cours des trois dernières années	55	53	40	45	50
Prêtes à embaucher des immigrantes et immigrants au cours des trois prochaines années	58	63	58	69	60

Comme le montre le tableau 2, la taille de l'organisation joue un rôle important dans les expériences et les pratiques d'embauche. Les grandes (35 %) et moyennes entreprises (38 %) étaient nettement plus susceptibles de déclarer des difficultés à pourvoir les postes vacants, contre seulement 23 % des micros et 26 % des petites entreprises. Cet écart peut refléter le fait que les grandes entreprises recrutent plus fréquemment que les plus petites, ce qui augmente l'exposition aux défis du recrutement.

Les entreprises de taille moyenne (75 %) et de grande taille (82 %) ont également été plus susceptibles d'embaucher des personnes immigrées ces dernières années, potentiellement comme une stratégie pour donner suite aux postes vacants. En comparaison, seuls 34 % des

microentreprises et 48 % des petites entreprises embauchaient des personnes immigrées. Les micros (56 %) et les petites (55 %) entreprises étaient également moins enclines à exprimer leur volonté d'embaucher des personnes immigrées au cours des trois années suivantes. Cette réticence chez les petites entreprises peut provenir d'une capacité organisationnelle limitée. Par exemple, les petites entreprises peuvent avoir des besoins en personnel plus faibles en raison d'une charge de travail plus légère. En revanche, les entreprises de taille moyenne (70 %) et de grande taille (78 %) ont exprimé leur volonté d'embaucher des talents internationaux, ce qui pourrait aider ces entreprises à combler les lacunes en compétences et soutenir la croissance de l'entreprise.



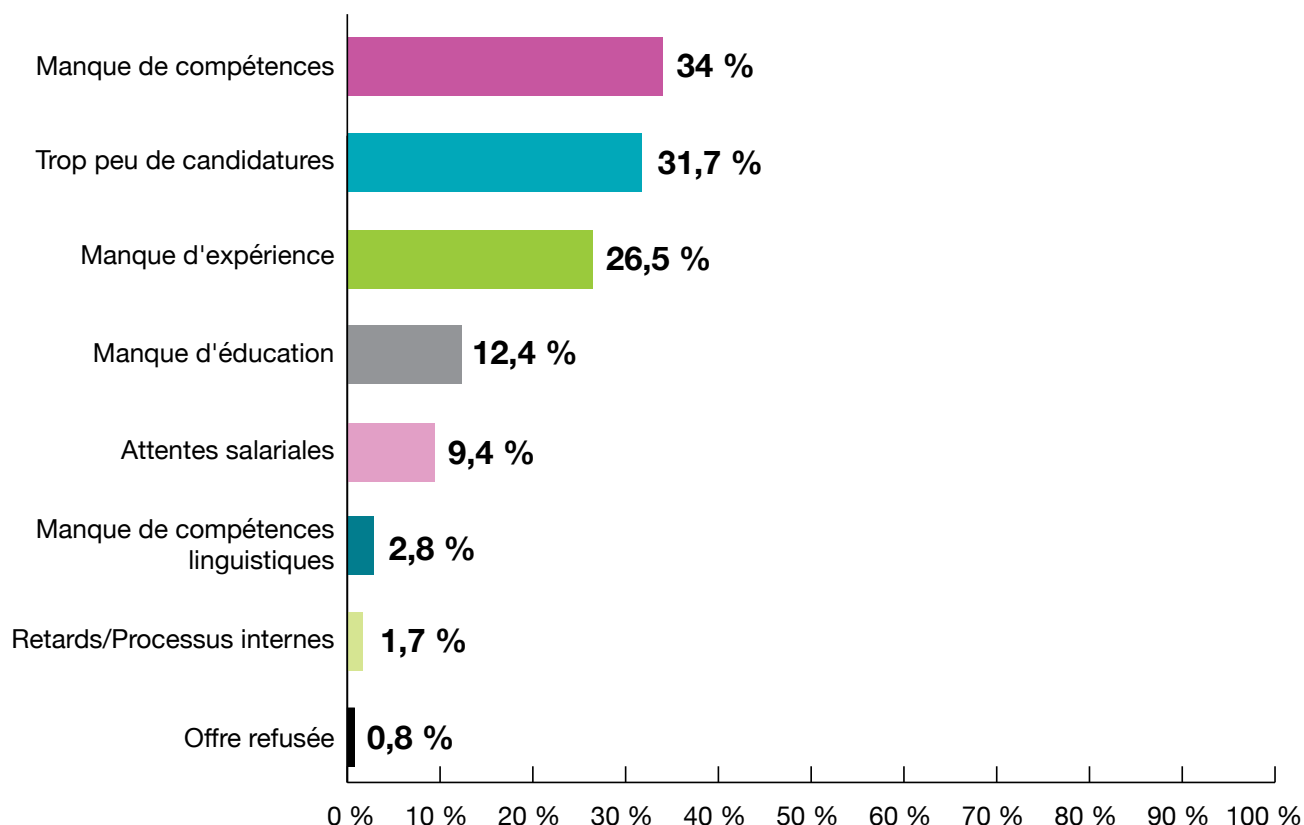
**Tableau 2****Pratiques d'embauche par taille d'entreprise (n = 1 700)**

	Micro (2–4 membres du personnel) (%)	Petite (4 à 9 membres du personnel) (%)	Taille moyenne (10–49 membres du personnel) (%)	Grande (50+ membres du personnel (%))	Total (%)
Difficultés à pourvoir les postes vacants au cours des six derniers mois	23	26	38	35	28
Ont embauché des immigrantes et immigrants au cours des trois dernières années	34	48	75	82	50
Prêtes à embaucher des immigrantes et immigrants au cours des trois prochaines années	56	55	70	78	60

Presque toutes les industries et tous les secteurs canadiens ont connu d'importantes pénuries de main-d'œuvre à la suite de la pandémie de COVID-19. La récession provoquée par la pandémie avait considérablement réduit la taille de la main-d'œuvre canadienne, laissant les entreprises rivaliser pour un bassin de personnes en chômage plus restreint par rapport à la période prépandémique.<sup>15</sup> Les petites entreprises ont été touchées de manière disproportionnée, près des deux tiers des PME signalant une pénurie de candidats qualifiés pour les postes vacants.<sup>16</sup>

**Figure 1**

**Raisons des difficultés à pourvoir les postes vacants au cours des six derniers mois (n = 518)**



Selon la figure 1, la plupart des entreprises ont du mal à trouver des candidates et candidats qualifiés intéressés par le travail de leur entreprise. Au total, 34 % ont indiqué que les candidates et candidats manquaient de compétences essentielles, 32 % ont indiqué avoir reçu trop peu de candidatures et 26 % ont indiqué que les candidates et candidats n'avaient pas l'expérience requise pour les postes. En revanche, relativement peu d'entreprises ont déclaré un manque d'éducation (12 %), les attentes salariales (9 %) ou les compétences linguistiques (3 %) comme principales raisons de difficultés en recrutement.

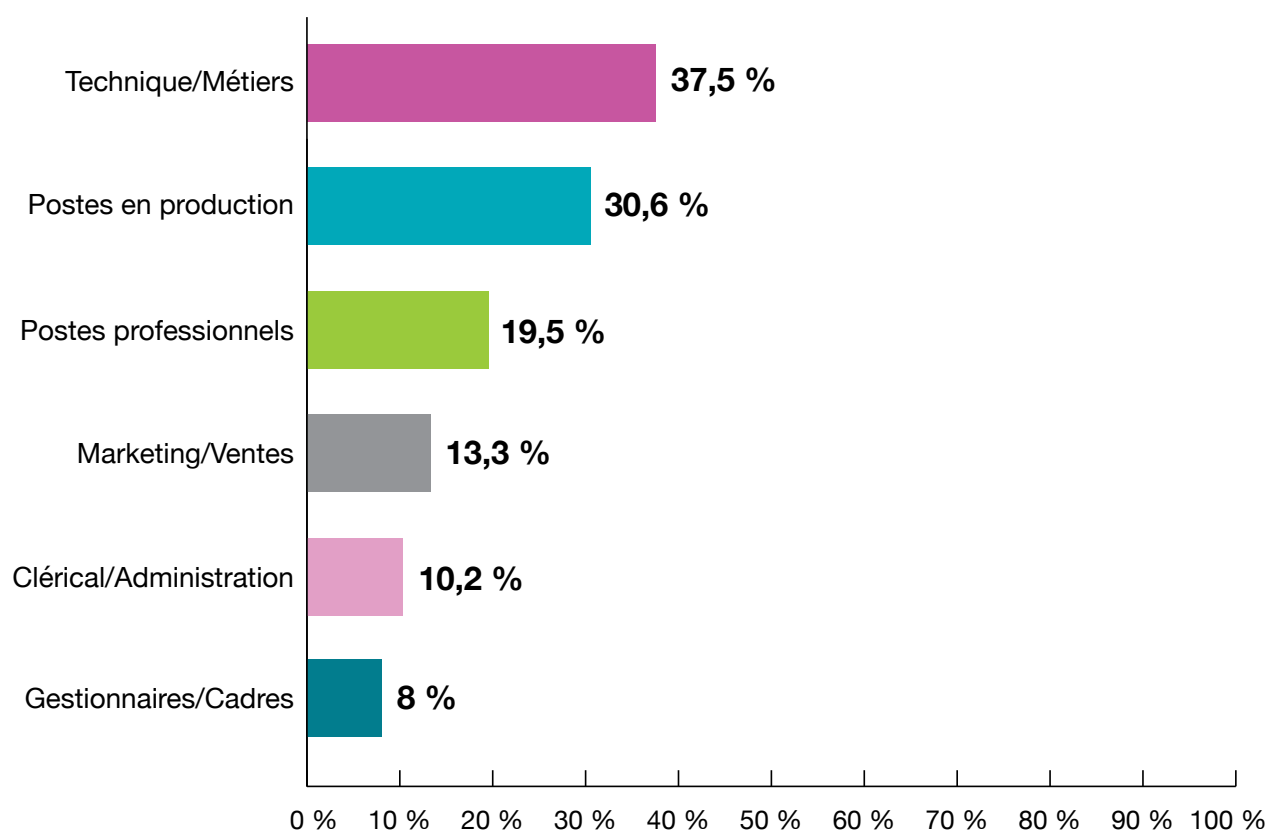
Les entreprises ayant signalé des difficultés à pourvoir des postes vacants au cours des six derniers mois ont été invitées à indiquer trois postes qu'elles ont eu du mal à pourvoir. Selon la figure 2, les postes les plus recherchés étaient les postes de techniciennes et techniciens et de métiers (38 %) et le personnel de production non certifié (31 %). Un nombre relativement restreint d'entreprises ont rapporté des difficultés à pourvoir des postes professionnels (20 %), de marketing et ventes (13 %), administratifs et de soutien (10 %) et de gestion ou de cadres (8 %).

La forte demande de techniciennes et techniciens parmi les entreprises interrogées reflète les tendances plus vastes du marché. Ces dernières années, de moins en moins de Canadiennes et Canadiens ont poursuivi des certificats d'apprentissage dans des domaines essentiels, notamment les métiers de la construction, les technologies de la mécanique

et de la réparation, ainsi que la production de précision.<sup>17</sup> Il y a non seulement un nombre insuffisant de jeunes personnes de métiers potentielles, mais des centaines de milliers de personnes expérimentées du secteur des métiers devraient prendre leur retraite dans les années à venir.<sup>18</sup>

## Figure 2

Difficultés d'embauche par professions au cours des six derniers mois (n = 518)



## Les tarifs douaniers

Le premier jour de son mandat, le président américain Donald Trump a jeté les bases d'une guerre commerciale avec le Canada, promettant un tarif douanier de 25 % sur tous les biens et services.<sup>19</sup> Dans les mois suivants, Trump a redoublé ses promesses, retardé la mise en œuvre des tarifs douaniers, et à plusieurs reprises, a fait allusions à leur réintroduction ou augmentation. Au moment de la rédaction de ce rapport, bien que des tarifs sur certaines exportations canadiennes aient finalement été adoptés, il subsiste une incertitude importante quant à la nature et à la durée des tarifs de Trump. La précarité de la situation est aggravée par une désinformation généralisée, des messages incohérents de la Maison-Blanche et une confusion autour des intentions politiques de Trump envers le Canada.

Néanmoins, la menace et l'adoption de tarifs douaniers sur les exportations canadiennes ont refroidi la confiance envers les affaires intérieures. Les tarifs exercent une pression à la hausse sur le prix des biens exportés, réduisant effectivement la demande de produits canadiens aux États-Unis. De plus, des tarifs douaniers étendus ont aussi des implications nuancées pour le commerce de biens intermédiaires en raison de la complexité des chaînes d'approvisionnement américaines. Dans le cas de l'industrie automobile, par exemple, les pièces automobiles peuvent franchir la frontière plusieurs fois au cours du processus de production. Ces pièces pourraient être soumises à de multiples tarifs douaniers, entraînant des hausses spectaculaires du prix des voitures américaines.<sup>20</sup>



***Parmi celles-ci, 66 % anticipaient que les tarifs douaniers auraient un impact négatif sur leurs activités, 13 % ont indiqué être incertaines de leur impact éventuel, 17 % pensaient qu'ils n'auraient aucun effet et 4 % anticipaient un impact positif.***

Selon l'enquête, 11 % des entreprises répondantes ont déclaré exporter des biens et services vers d'autres pays, y compris les États-Unis. Parmi celles-ci, 66 % anticipaient que les tarifs douaniers auraient un impact négatif sur leurs activités, 13 % ont indiqué être incertaines de leur impact éventuel, 17 % pensaient qu'ils n'auraient aucun effet et 4 % anticipaient un impact positif. Les entreprises qui anticipaient des impacts négatifs étaient les plus susceptibles d'exprimer des inquiétudes concernant la baisse des revenus et l'augmentation des coûts d'importation des matières premières.

En réponse aux tarifs douaniers de Trump, le gouvernement fédéral canadien a imposé des mesures de rétorsion tarifaires sur des milliards de dollars d'importations américaines. Ces développements ont eu un impact durable sur le conflit Canada-États-Unis, ce qui a poussé le premier ministre Mark Carney à souligner le besoin de renforcer les liens commerciaux avec de nouveaux partenaires internationaux et de

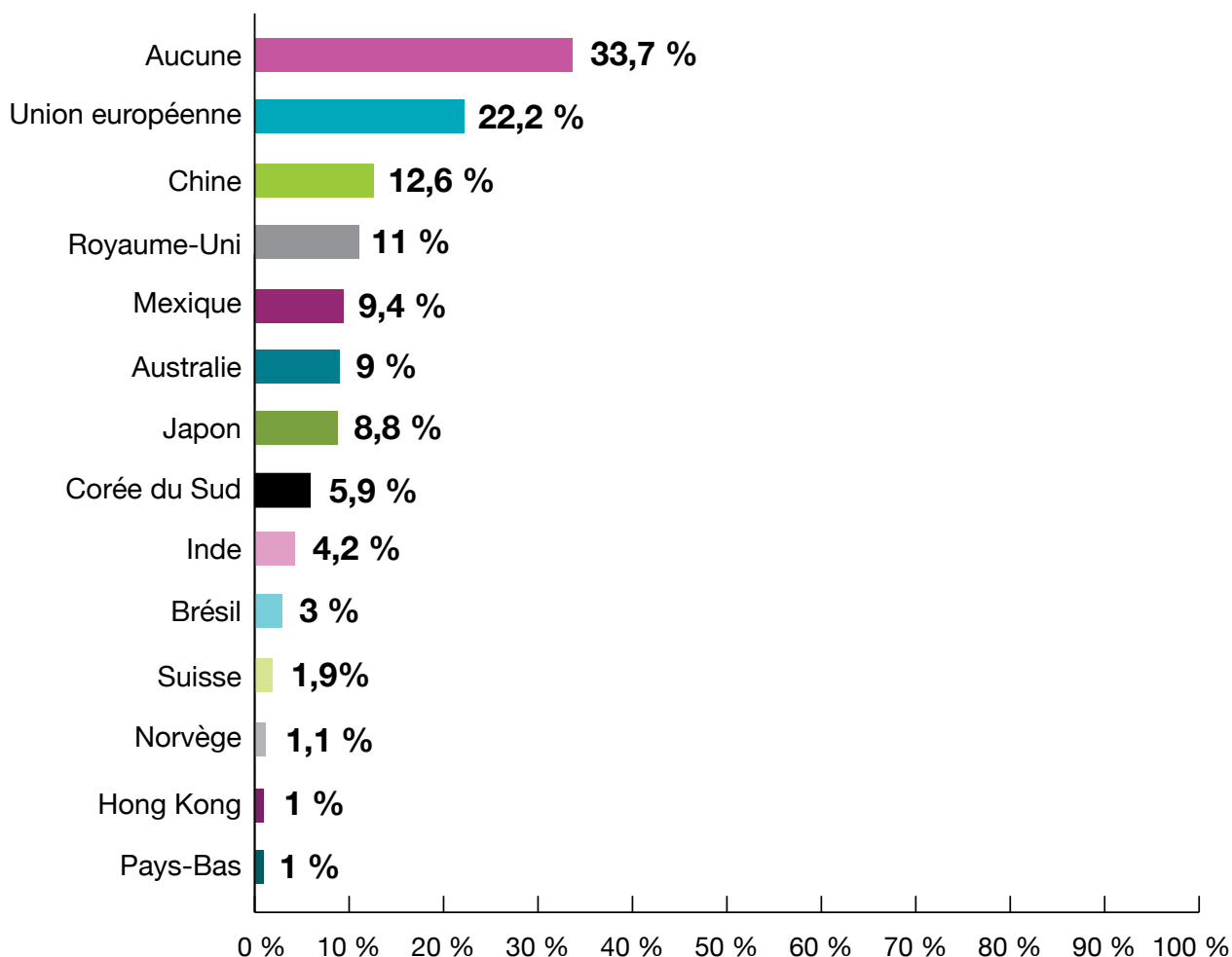


réduire les obstacles au commerce interprovincial.<sup>21</sup> Parmi les répondantes et répondants à l'enquête dont les entreprises exportent des biens ou services, 55 % ont identifié des opportunités d'expansion des exportations vers les marchés internationaux, tandis que 72 % ont vu un potentiel d'augmentation du commerce interprovincial au Canada.

Les entreprises répondantes ont été invitées à identifier les pays/régions et provinces/territoires où elles voyaient les plus grandes possibilités d'augmenter leurs échanges commerciaux. Comme le montre la figure 3, la réponse la plus courante pour les pays/régions était l'Union européenne (22 %), puis la Chine (13 %) et le Royaume-Uni (11 %). Les entreprises ont également identifié le Mexique (9 %) et le Japon (9 %) comme marchés potentiels. Relativement peu ont indiqué la Corée du Sud (6 %), l'Inde (4 %), le Brésil (3 %), la Suisse (2 %), la Norvège (1 %), les Pays-Bas (1 %) et Hong Kong (1 %).

**Figure 3**

**Possibilités d'augmenter les exportations internationales (n = 166)**

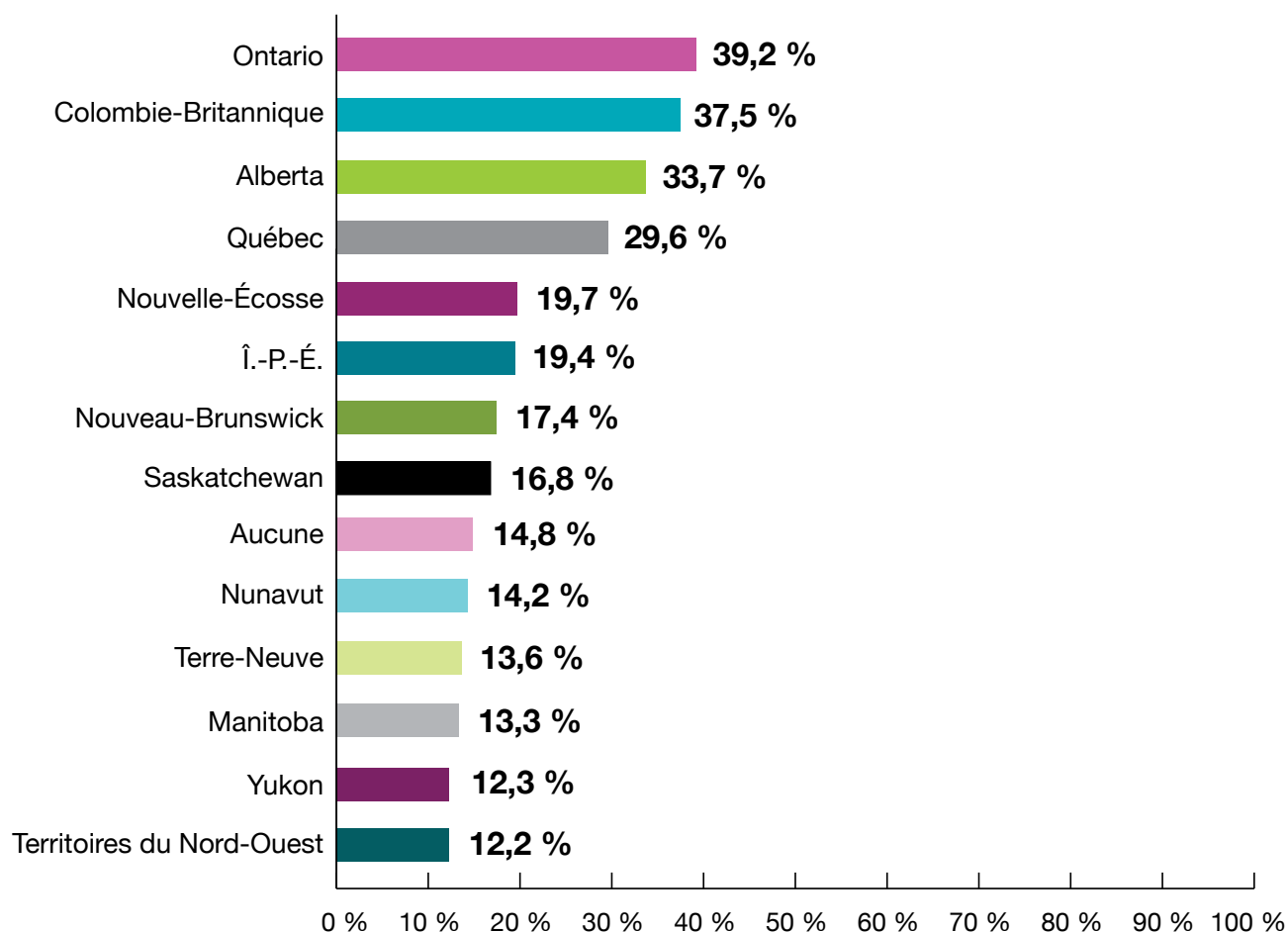


En général, les répondantes et répondants ont exprimé un plus grand optimisme quant à l'expansion du commerce au Canada qu'à l'expansion du commerce sur les marchés internationaux. Comme on le voit à la figure 4, la plupart des entreprises ont indiqué la possibilité d'augmenter leurs échanges commerciaux vers les plus grands marchés du Canada, notamment l'Ontario (39 %), la Colombie-Britannique (37 %),

l'Alberta (34 %) et le Québec (30 %). Elles ont également vu une opportunité d'augmenter le commerce en Nouvelle-Écosse (20 %), à l'Île-du-Prince-Édouard (19 %), au Nouveau-Brunswick (17 %) et en Saskatchewan (17 %). Moins d'entreprises ont indiqué Terre-Neuve-et-Labrador (14 %), Manitoba (13 %) ou les territoires (12–14 %).

**Figure 4**

**Possibilités d'augmenter le commerce interprovincial (n = 166)**



## L'intelligence artificielle

La pandémie de COVID-19 a accéléré les avancées technologiques numériques dans le milieu de travail de plusieurs manières, les organisations devant rapidement s'adapter au télétravail, à la collaboration en ligne et aux nouveaux modèles économiques. Même aujourd'hui, bien après l'assouplissement des mesures de santé publique et des restrictions de distanciation sociale, les technologies numériques continuent de jouer un rôle central dans le milieu de travail.

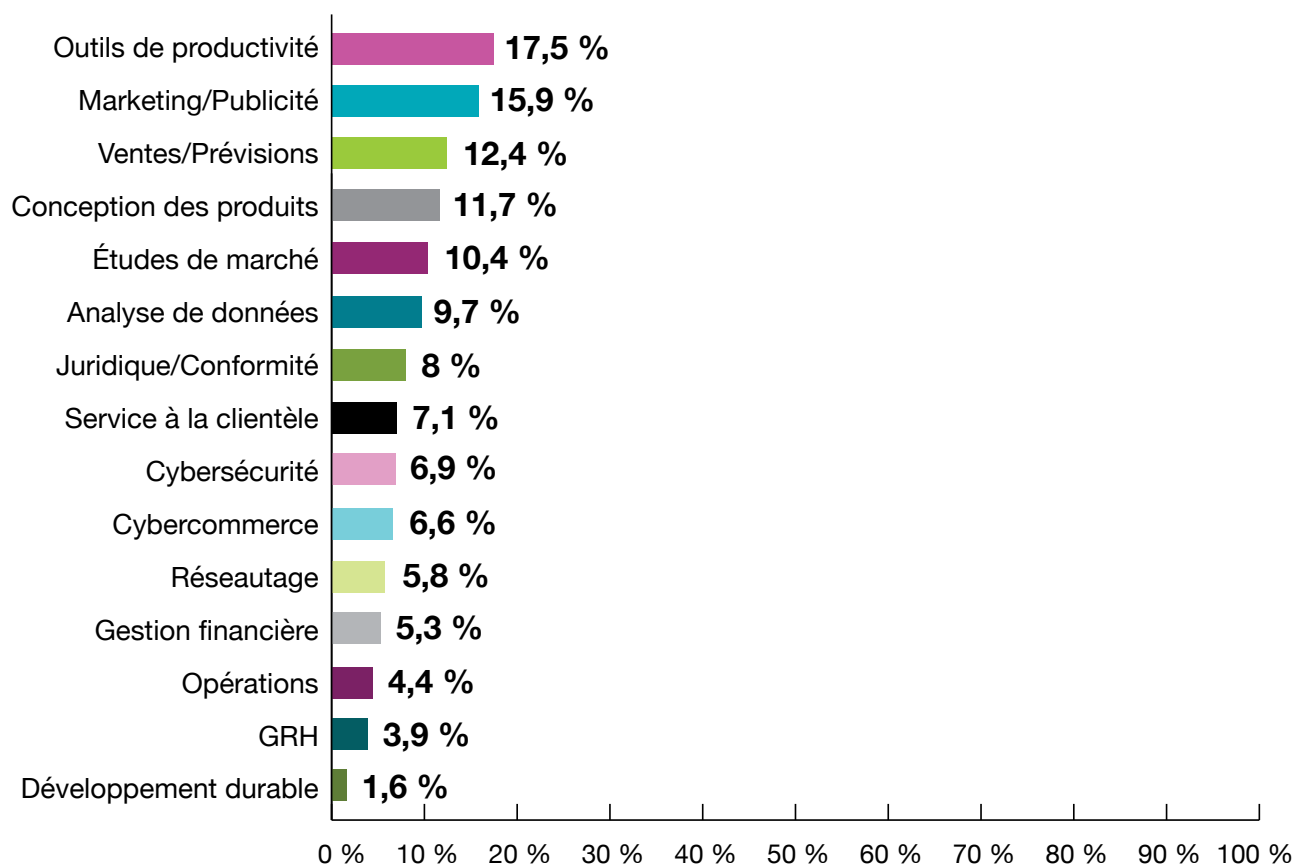
Selon l'enquête, 30 % des entreprises répondantes ont déclaré que leurs entreprises utilisaient actuellement l'IA d'une manière ou d'une autre. Dans l'avenir, 20 % des personnes interrogées ont indiqué que leur entreprise prévoyait de lancer ou d'étendre des applications d'IA. Ensemble, ces constatations soutiennent des recherches existantes qui suggèrent que l'adoption de l'IA au Canada en est encore à ses débuts, et que les implications à long terme de l'IA dans le milieu de travail ne se sont pas encore pleinement concrétisées.<sup>22</sup>

L'adoption de l'IA a varié de manière notable selon la taille des organisations. Les entreprises de taille moyenne (34 %) et de grande taille (40 %) avaient adopté l'IA dans une certaine mesure, contre 30 % des microentreprises et 24 % des petites entreprises. Parmi les entreprises qui n'ont pas adopté l'IA, la plupart ont évoqué le manque de nécessité comme principale raison.

La figure 5 montre les différents domaines dans lesquels les entreprises déploient l'IA, en mettant l'accent sur une grande diversité d'applications. L'utilisation la plus courante était pour les outils de productivité et de collaboration (17 %), incluant des outils de prise de notes, l'établissement de calendriers et la synthèse de documents. De plus, plusieurs entreprises ont adopté l'IA pour le marketing et la publicité (16 %), les ventes et les prévisions (12 %) et la conception de produits (12 %).

**Figure 5**

**Applications de l'IA dans le milieu de travail (n = 1 700)**



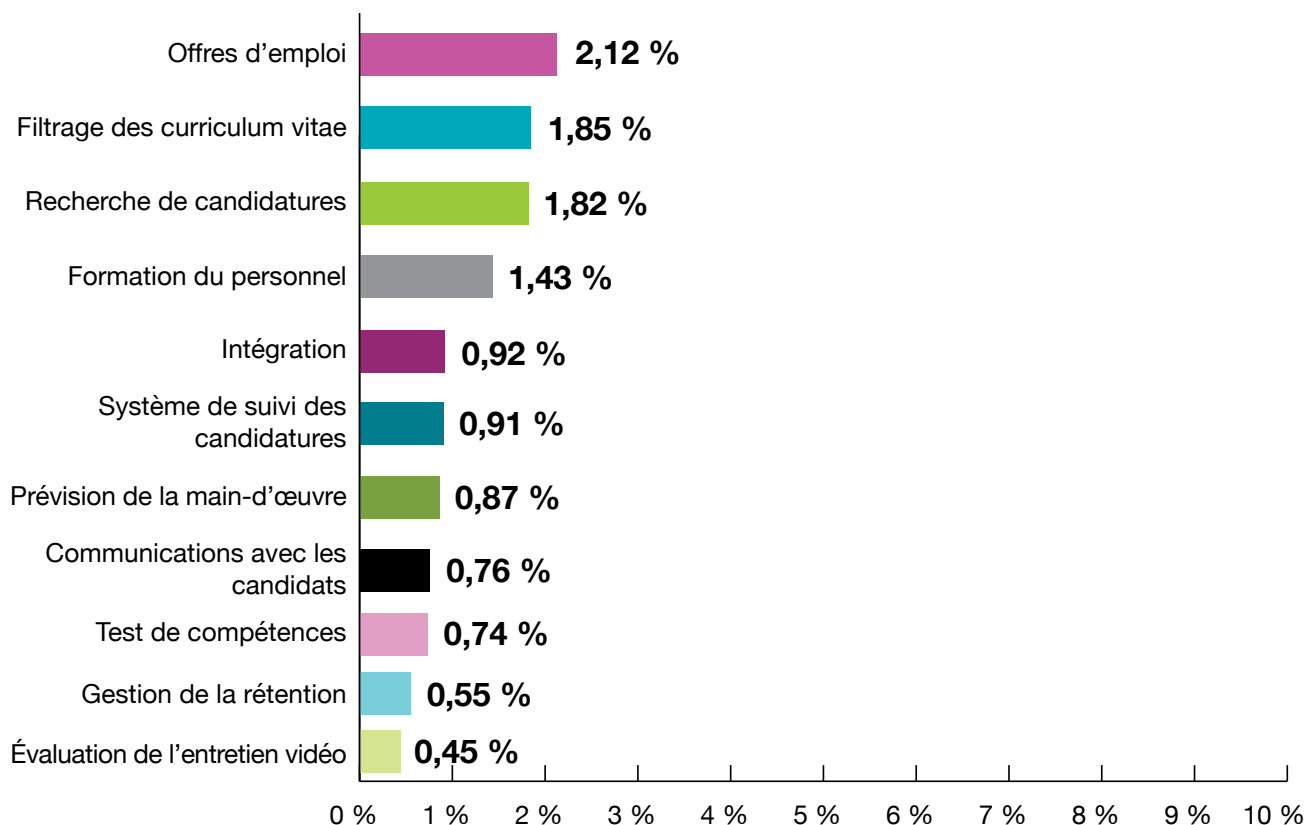
Parmi les entreprises qui ont déclaré utiliser l'IA, seuls 4 % ont indiqué utiliser des outils numériques dans le cadre de la gestion des ressources humaines (GRH). Comme on le voit dans la figure 6, les usages les plus courants de l'IA en gestion des ressources humaines étaient les offres d'emploi (2 %), le filtrage des CV (2 %), la recherche de candidates et candidats (2 %), la formation du personnel (1 %), l'intégration

(1 %), le système de suivi des candidatures (1 %), la prévision de la main-d'œuvre (1 %), les communications avec les candidates et candidats (1 %), les tests de compétences (1 %) et la gestion de la rétention (1 %). Ces résultats corroborent des recherches antérieures qui suggèrent que les PME dépendent excessivement des processus de recrutement traditionnels et informels.<sup>23</sup>



**Figure 6**

**Applications de l'IA en GRH (n = 1 700)**

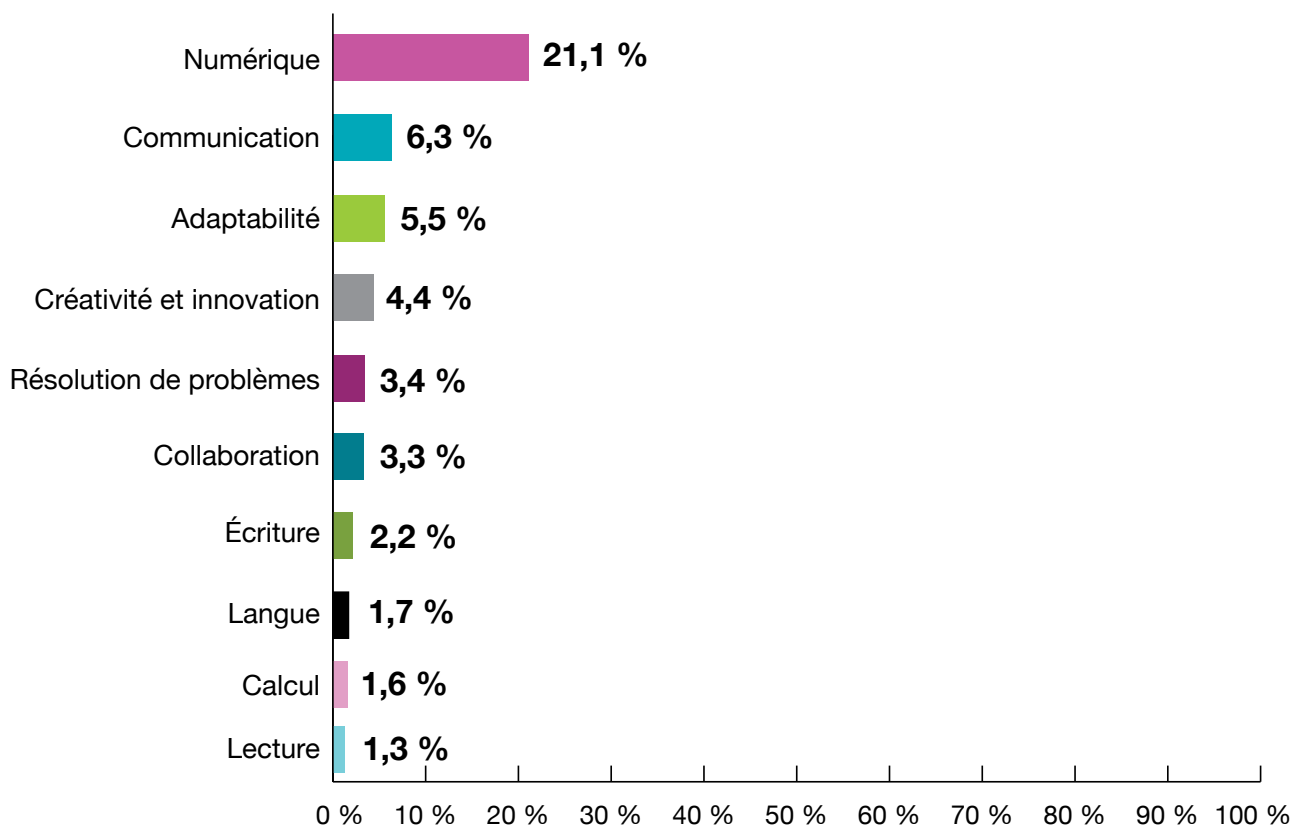


À mesure que les entreprises adoptent de nouveaux outils numériques, la demande pour des compétences techniques spécialisées augmentera, notamment l'analyse de données et l'apprentissage automatique, la création de contenu et le marketing digital, ainsi que le développement de logiciels et de sites web. Cette année, l'emploi dans l'économie numérique devrait dépasser 2,2 millions, et il sera essentiel d'intégrer les travailleuses et travailleurs hautement qualifiés — y compris les personnes immigrées — pour répondre à la demande de main-d'œuvre.<sup>24</sup>

Les répondantes et répondants ont été invités à lister les nouvelles compétences qu'ils souhaiteraient que leurs employés possèdent à mesure que les technologies numériques et l'IA continuent d'évoluer. Selon la figure 7, les réponses les plus courantes étaient les compétences numériques (21 %), la communication (6 %) et l'adaptabilité (6 %). Une plus faible proportion d'entreprises a indiqué l'importance de la créativité et de l'innovation (4 %), de la résolution de problèmes (3 %) et de la collaboration (3 %).

**Figure 7**

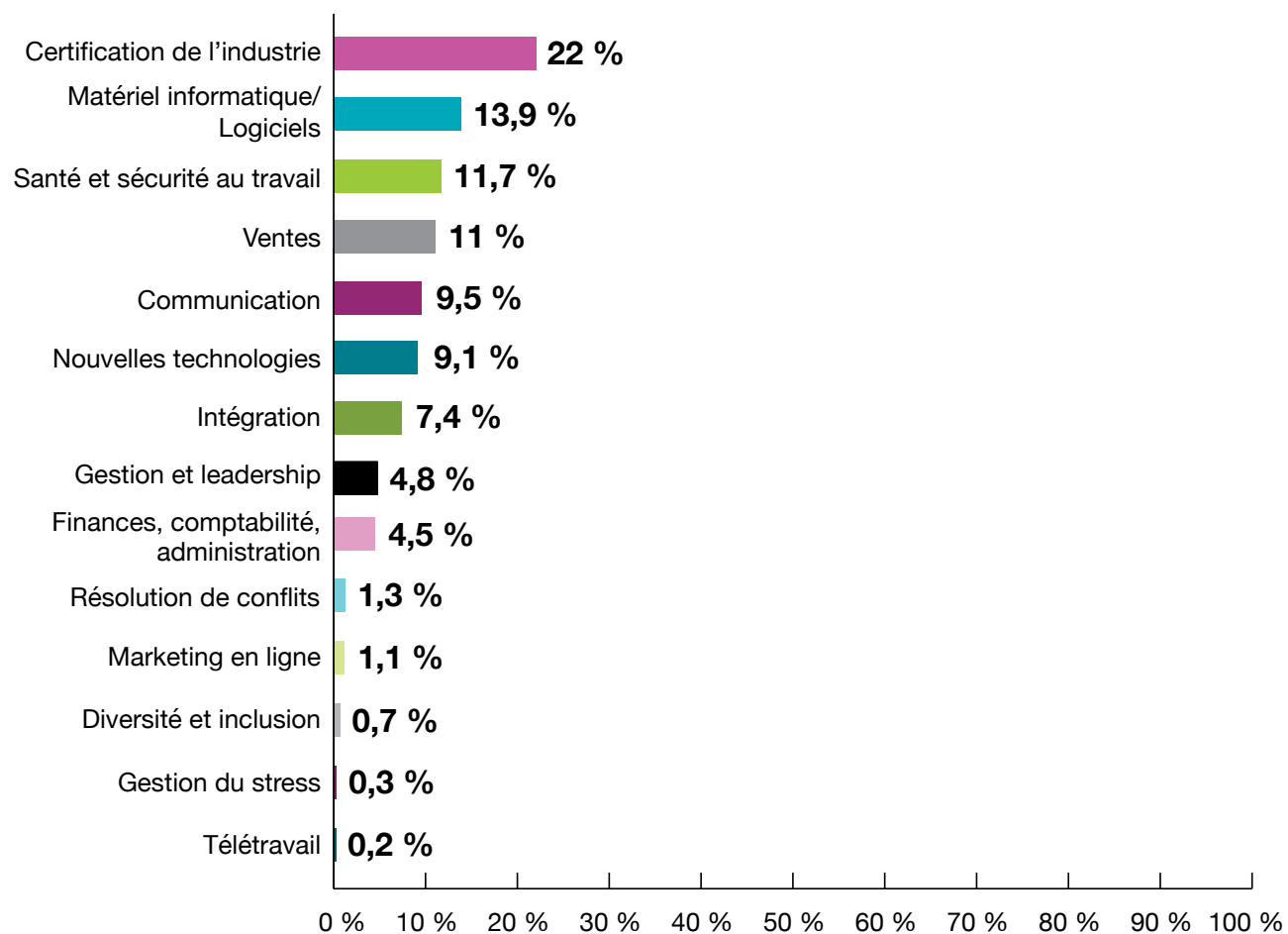
Compétences souhaitées chez le personnel dans les trois prochaines années (n = 1 700)



De plus, les répondantes et répondants ont été invités à lister les nouveaux cours de formation qu'ils souhaitaient que leurs employés suivent. Selon la figure 8, les types de formation les plus recherchés étaient la certification de l'industrie (22 %), le matériel informatique/logiciels (14 %) et la santé et sécurité au travail (12 %). Une proportion plus faible a manifesté un intérêt pour la formation liée aux ventes (11 %), à la communication (10 %), aux nouvelles technologies (9 %) et à l'intégration (7 %).

**Figure 8**

Types de formation souhaités pour le personnel (n = 1 700)



# Conclusions et implications

Les résultats préliminaires de l'enquête offrent des informations précieuses sur les pratiques d'embauche des PME à travers le Canada, révélant les différences régionales, les variations selon la taille de l'entreprise, les principales raisons des défis d'embauche et les professions les plus recherchées. Ces résultats sont davantage contextualisés dans le paysage économique plus vaste. En particulier, nous examinons l'impact anticipé des tarifs douaniers des États-Unis sur les petites entreprises au Canada, et nous examinons comment l'innovation technologique remodèle les besoins en compétences et la demande de main-d'œuvre.

Au cours des six derniers mois, 28 % des entreprises répondantes ont déclaré que leur entreprise avait éprouvé des difficultés à pourvoir les postes vacants, avec des variations importantes selon les régions. Les entreprises opérant dans l'Atlantique et l'Ouest canadien ont été touchées de manière disproportionnée par ces défis, ce qui est conforme aux tendances plus générales du marché du travail. Selon les dernières estimations, les taux de postes vacants dans les Prairies et en Nouvelle-Écosse étaient encore supérieurs aux niveaux d'avant la pandémie de COVID-19, même si les taux ont

diminué ailleurs au pays.<sup>25</sup> Les entreprises du Canada atlantique ayant répondu à l'enquête étaient les plus susceptibles d'exprimer leur volonté d'embaucher des personnes issues de l'immigration dans les années à venir, ce qui pourrait aider ces entreprises à faire face aux pénuries de main-d'œuvre persistantes associées à des défis démographiques accrus, à la présence moindre de travailleuses et travailleurs immigrants et à des taux de rétention plus faibles dans la région.

Parmi les entreprises répondantes qui ont signalé des difficultés d'embauche, 32 % ont attribué ces difficultés à l'incapacité d'attirer des candidates et candidats appropriés. Un facteur contributif peut être la pénurie d'expertise en matière d'acquisition de talents et la capacité des RH au sein des petites entreprises. Dans l'ensemble, seuls 4 % des spécialistes interrogés ont déclaré utiliser des outils numériques dans leurs pratiques de ressources humaines, y compris les offres d'emploi en ligne, les logiciels d'analyse de CV et les plateformes de recrutement. Ces outils offrent plusieurs avantages, notamment des économies de coûts, une efficacité accrue, une plus vaste portée, une meilleure sélection des candidatures

et un risque réduit de biais inconscient. En s'appuyant sur les pratiques d'embauche traditionnelles, les entreprises peuvent, par inadvertance, limiter leur accès à un bassin de candidatures potentielles plus vaste et plus diversifié. Notamment, plusieurs répondantes et répondants ont indiqué que leur entreprise ne percevait aucunement le besoin d'adopter l'IA. De ce fait, il est essentiel d'éduquer les propriétaires de petites entreprises sur les applications pratiques et les avantages de l'IA dans des domaines comme le recrutement et l'acquisition de talents.

Selon les répondantes et répondants, les postes les plus recherchés étaient les techniciennes et techniciens ou les gens de métier et les travailleuses et travailleurs de la production non certifiés, ce qui est conforme aux tendances plus générales du marché du travail. Dans les métiers, les plus grandes parts de l'emploi sont composées de personnes qui s'approchent de l'âge de la retraite, et il n'y a pas assez de jeunes pour les remplacer au cours des prochaines années. En réponse, le gouvernement fédéral a annoncé un plan ambitieux pour subventionner la formation en apprentissage de métiers spécialisés, dans le but d'encourager plus de Canadiennes et Canadiens à poursuivre des carrières techniques et d'élargir l'accès à la formation pratique.<sup>26</sup> Cependant, il faudra une planification supplémentaire pour s'assurer que les PME puissent bénéficier de ces efforts pour maintenir l'accès aux apprenties et apprentis et aux personnes des nouveaux corps de métiers.

L'imposition par le président des États unis, Donald Trump de droits de douane sur des milliards de dollars d'exportations canadiennes a atténué le sentiment positif des entreprises à travers le pays. Parmi les 11 % de répondantes et répondants dont les entreprises exportent des biens et services à l'international, 66 % prévoyaient que les tarifs douaniers américains auraient un impact négatif sur leur entreprise. L'érosion des relations entre le Canada et les États-Unis a réaffirmé l'importance de renforcer les liens avec de nouveaux partenaires





internationaux et de réduire les obstacles au commerce interprovincial. La majorité des entreprises exportatrices considèrent les tarifs douaniers comme une occasion d'accroître les exportations vers les marchés internationaux et d'accroître les échanges commerciaux au Canada. Alors que la guerre commerciale continue d'évoluer, on ne sait toujours pas comment les tarifs douaniers affecteront finalement les PME et quel soutien pourrait être nécessaire pour les aider à diversifier leurs relations commerciales.

L'économie numérique est en pleine expansion, transformant la façon dont les petites entreprises fonctionnent au Canada. Toujours selon l'enquête, 30 % des employeurs ont déclaré que leur entreprise utilisait l'IA d'une façon ou d'une

autre. L'utilisation la plus courante concernait les outils de productivité et de collaboration (17 %), suivie du marketing et de la publicité (16 %), des ventes et des prévisions (12 %) et de la conception de produits (12 %). En ce qui concerne l'avenir, 20 % des répondantes et répondants ont indiqué que leur entreprise avait l'intention d'étendre l'utilisation de l'IA à d'autres domaines et applications. Bien que ces signes soient encourageants, en particulier compte tenu des avantages concurrentiels que l'IA peut offrir, la mise en œuvre efficace de l'IA demeure un obstacle. À l'heure actuelle, seule une PME sur vingt utilise efficacement les technologies numériques,<sup>27</sup> ce qui souligne qu'on doit veiller à ce que les PME aient accès aux informations et aux ressources nécessaires pour adopter l'IA de manière à maximiser ses avantages.

# Références

- 1 Barr, J. (15–16 octobre 2024). *OECD global forum on productivity*. Innovation, Science and Economic Development Canada. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/about/programmes/global-forum-on-productivity/events/paris-2024/ppts/Session\\_2\\_3\\_Jonathan\\_BARR\\_Canada\\_ISED.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/about/programmes/global-forum-on-productivity/events/paris-2024/ppts/Session_2_3_Jonathan_BARR_Canada_ISED.pdf)
- 2 Gellatly, G. et Gu, W. (24 juillet 2024). *Comprendre le paradoxe de l'innovation du Canada : explorer les liens entre l'innovation, l'adoption de technologies et la productivité*. Statistique Canada. <https://doi.org/10.25318/36280001202400700002-fra>
- 3 Innovation, Sciences et Développement économique Canada. (11 janvier 2024). *Principales statistiques sur les petites entreprises 2022 : combien y a-t-il de PME au Canada ?* Gouvernement du Canada. <https://ised-isde.canada.ca/site/recherche-statistique-pme/fr/principales-statistiques-relatives-aux-petites-entreprises/principales-statistiques-relatives-aux-petites-entreprises-2022>
- 4 Jean-Jacobs, F. et Bartlett, R. (21 octobre 2024). *De nouveaux vents soufflent sur le commerce international : quels sont les risques et les occasions pour les PME exportatrices ?* <https://www.desjardins.com/qc/fr/epargne-placements/etudes-economiques/canada-perspectives-profil-commercial-pme-21-octobre-2024.html>
- 5 Centre de Compétences futures. (2025). *Rapport de perspectives de projet - Renforcement des capacités des petites et moyennes entreprises canadiennes : Libérer les systèmes de gestion de l'apprentissage à grande échelle*. Centre de compétences futures. <https://fsc-ccf.ca/fr/?s=Project+Insights+report%3A+Capacity+building+for+Canadian+small+and+midsize+enterprises%3A+Unleashing+learning+management+systems+at+scale&tab=Tout>
- 6 Purcell, K. (14 juillet 2024). *2024 applicant tracking systems (ATS) usage report: Key shifts and strategies for job seekers*. Jobscan. <https://www.jobscan.co/blog/fortune-500-use-applicant-tracking-systems/>
- 7 Saba, T., Blanchette, S. et Kronfli, C. (Juin 2021). *Soutenir l'entrepreneuriat et les PME : un programme postpandémie pour les compétences et la formation*. Diversity Institute. <https://www.torontomu.ca/diversity/reports/supporting-entrepreneurship-and-smes/>
- 8 Harney, B., Gilman, M., Mayson, S. et Raby, S. (6 septembre 2022). *Advancing understanding of HRM in small and medium-sized enterprises (SMEs): Critical questions and future prospects*. The International Journal of Human Resource Management, 33(16), 3175–3196. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2022.2109375>
- 9 Biea, E. A., Dinu, E., Bunica, A. et Jerdea, L. (19 octobre 2023). *Recruitment in SMEs: The role of managerial practices, technology and innovation*. European Business Review, 36(3), 361–391. <https://doi.org/10.1108/EBR-05-2023-0162>
- 10 Uhrbach, M. et van Tol, B. (12 novembre 2009). *L'utilisation des technologies de l'information et des communications : les petites entreprises rattrapent-elles les grandes ?* Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-621-m/11-621-m2004009-fra.htm>
- 11 Chui, M., Roberts, R., Yee, L., Hazan, E., Singla, A., Smaje, K., Sukharevsky, A. et Zimmel, R. (14 juin 2023). *The economic potential of generative AI: The next productivity frontier*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier#/>
- 12 Picot, G. et Hou, F. (Mars 2024). *L'immigration et l'évolution de la répartition professionnelle au Canada, 2001 à 2021*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2024003/article/00006-fra.htm>
- 13 Office of the United States Trade Representative. (2025). *Canada*. Government of the United States. <https://ustr.gov/countries-regions/americas/canada>

- 14 Janzen, N., Fan, C. et Powell, N. (20 juillet 2022). *Preuve : Les pénuries de main-d'œuvre au Canada survivront à une récession*. RBC Insights. <https://www.rbc.com/fr/economique/analyse-pour-le-canada/analyse-en-vedette/perspectives/preuve-les-penuries-de-main-doeuvre-au-canada-survivront-a-une-recession/>
- 15 Bureau de l'économiste en chef. (Janvier 2024). *Caractéristiques des PME exportatrices au Canada*. Affaires mondiales Canada. <https://international.canada.ca/fr/affaires-mondiales/organisation/rapports/economiste-chef/inclusif/2024-01-petites-moyennes-entreprises>
- 16 Mahboubi, P. et Zhang, T. (1<sup>er</sup> décembre 2023). *Navigating labour shortages: A strategic path for Canada's SMEs*. C.D. Howe Institute. [https://cdhowe.org/wp-content/uploads/2024/12/IM-Mahboubi20and20Zhang20\\_2023\\_1201-4.pdf](https://cdhowe.org/wp-content/uploads/2024/12/IM-Mahboubi20and20Zhang20_2023_1201-4.pdf)
- 17 Su, S., Jin, H. et Brown, J. (26 septembre 2024). *Variations au sein de la population de gens de métier au cours de la période de 2016 à 2021*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/81-595-m/81-595-m2024002-fra.htm>
- 18 Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada. (25 novembre 2024). *CIMM – Pénuries de main d'œuvre - Contexte actuel – 25 novembre 2024*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/immigration-refugies-citoyennete/organisation/transparence/comites/cimm-25-nov-2024/penuries-main-oeuvre-contexte-actuel.html>
- 19 Grantham-Philips, W. (12 mars 2025). *Trump has imposed sweeping tariffs. Here's a timeline of how we got here*. CBC News. <https://www.cbc.ca/news/politics/trump-trade-tariffs-timeline-1.7481280>
- 20 Anderson Economic Group. (2025). *Tariff costs for U.S.-assembled vehicles drop under "adjusted" policy*. Anderson Economic Group. <https://www.andersoneconomicgroup.com/tariffs-economic-impact-on-auto-industry/>
- 21 Cabrera, H. (21 mars 2025). *Carney aims to have 'free trade by Canada Day' between provinces and territories*. CBC News. <https://www.cbc.ca/news/politics/carney-premiers-meeting-1.7489368>
- 22 Bryan, V., Sood, S. et Johnston, C. (2024). *Analyse de l'utilisation de l'intelligence artificielle par les entreprises au Canada, deuxième trimestre de 2024*. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-621-m/11-621-m2024008-fra.htm>
- 23 Ng, E., & Gagnon, S. (2020). *Écarts d'emploi et sous-emploi touchant les groupes racialisés et les immigrants au Canada : constatations actuelles et directions futures*. Centre de Compétences futures. Diversity Institute. <https://www.torontomu.ca/diversity/reports/employment-gaps-and-underemployment-for-racialized-groups-and-immigrants-in-canada/>
- 24 ICTC. (7 octobre 2024). *Rapport annuel 2023–2024 du CTIC*. <https://ictc-ctic.ca/fr/nouvelles-et-evenements/nouvelles-et-articles/rapport-annuel-2023-2024-du-ctic>
- 25 Bernard, B. (17 septembre 2024). *Job postings still elevated in small cities and rural areas, large metros have fallen back*. Indeed Hiring Lab. <https://www.hiringlab.org/en-ca/2024/09/17/job-postings-elevated-small-cities-rural-areas/>
- 26 Parti libéral du Canada. (2025). *Les libéraux de Mark Carney rendront les programmes d'apprentissage pour les travailleurs qualifiés plus abordables*. Communiqués de presse du Parti libéral. <https://liberal.ca/fr/les-liberaux-de-mark-carney-rendront-les-programmes-dapprentissage-pour-les-travailleurs-qualifies-plus-abordables/>
- 27 Bédard-Maltais, P.-O. (2024). *La PME numérique*. BDC. <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/blogue/pme-numerique>

