



COMPÉTENCES DE L'AVENIR

Petits et moyens employeurs (PME) :

Lacunes en matière
de compétences et
compétences futures

OCTOBRE 2020

Chambre de commerce de l'Ontario,
Fédération des chambres de
commerce du Québec,
Tania Saba et
Simon Blanchette



Centre des
Compétences futures



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 y contribuons en :

- Réalisant des recherches sur des questions cruciales;
- Stimulant des dialogues sincères sur des 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



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.



Le Centre des Compétences futures est un centre de recherche et de collaboration avant-gardiste qui a pour mission de préparer les Canadiens et les Canadiennes à la réussite professionnelle. Nous croyons que les citoyens et citoyennes du Canada devraient avoir confiance en leurs compétences pour réussir dans un marché du travail en évolution. À titre de communauté pancanadienne, nous collaborons afin de déterminer, mettre à l'essai, mesurer et mettre en commun avec rigueur des approches novatrices pour évaluer et développer les compétences dont les gens auront besoin pour réussir dans les jours et les années à venir.

Le Centre des Compétences futures est un partenariat entre:



Pour obtenir de plus amples renseignements, visitez la page

www.fsc-ccf.ca, ou écrivez à info@fsc-ccf.ca



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

ISBN: 978-1-77452-027-7

Compétences de l'avenir est financé par le [programme Compétences futures](#) du gouvernement du Canada. Les opinions et interprétations contenues dans cette publication sont celles des auteurs et 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.



TABLE DES MATIÈRES

À propos du projet	iv
À propos des auteurs.....	v
Résumé.....	1
Contexte.....	3
Introduction.....	3
Le rôle des PME dans l'économie canadienne	3
Défis des PME en matière de main-d'œuvre et de compétences	6
Définir les compétences requises	12
Pratiques en matière d'embauche et de ressources humaines dans les PME.....	15
Innovation.....	19
Les répercussions de la COVID-19 sur les PME : l'emploi, les compétences et la nouvelle normalité	27
L'effet de la COVID-19 sur les PME en tant qu'employeurs	27
Défis des PME post-COVID-19 : risque d'aggravation des lacunes de compétences	30
De nouvelles compétences pour adapter les PME à une « nouvelle normalité »	31
Domaines de recherche complémentaire	33
Bibliographie.....	36

À PROPOS DU PROJET

Les besoins des Canadiens et des Canadiennes en matière de formation professionnelle changent rapidement. Par l'entremise de Compétences de l'avenir, le Forum des politiques publiques et le Diversity Institute – en sa qualité de responsable de la recherche au Centre des Compétences futures – publient une série de rapports qui explorent certains des enjeux les plus importants ayant actuellement des répercussions sur l'écosystème des compétences au Canada. Chaque rapport met l'accent sur un enjeu particulier, examine l'état actuel des connaissances sur ce sujet et cerne les domaines qui nécessitent des recherches supplémentaires. Cette base solide vise à appuyer des recherches plus poussées et à rendre l'élaboration de politiques plus solide. Un ensemble diversifié d'auteurs, qui participent à l'écosystème des compétences par l'entremise de divers rôles, notamment la recherche, l'activisme et l'élaboration de politiques, ont été soigneusement choisis pour proposer un large éventail de perspectives, tout en mettant en avant le contexte canadien. Leurs antécédents, leurs expériences et leur expertise variés ont permis de façonner leurs perspectives individuelles, leurs analyses de l'écosystème actuel des compétences et les rapports qu'ils ont rédigés.

SUJETS AU CŒUR DE LA SÉRIE COMPÉTENCES DE L'AVENIR

- Compétences numériques et formation;
- Barrières à l'emploi de certains groupes et segments démographiques;
- Approches alternatives de formation et de développement des compétences;
- Offrir aux lecteurs et lectrices une introduction à ce que nous savons, à ce que nous ignorons et à ce que nous pouvons faire pour approfondir la question du développement des compétences et de l'avenir du travail.

PUBLICATIONS - ÉTÉ 2020

- Développement des compétences et formation à l'emploi chez les Autochtones
- Cadres de compétences et compétences de base
- La technologie au service de l'innovation dans l'écosystème des compétences et de l'emploi
- Comprendre le phénomène du travail à la demande et comment il se vit au Canada
- Barrières à l'emploi liées au sexe
- Compétences au sein des petites et moyennes entreprises

PUBLIÉS EN JANVIER 2020

- Consultez les [huit rapports de la série Compétences de l'avenir](#) publiés au cours de l'hiver 2020 et la [série complète](#).



À PROPOS DES AUTEURS



Voix respectée par les décideurs gouvernementaux depuis plus d'un siècle, la Chambre de commerce de l'Ontario (CCO) est le partenaire indispensable des entreprises. La CCO mène d'importantes recherches sur les enjeux de politiques les plus pressants de l'Ontario, en préconisant des solutions qui favoriseront la croissance des entreprises et conduiront à la création d'emplois dans la province. À travers des programmes et des services ciblés, la CCO soutient les entreprises de toutes tailles et encourage la croissance économique inclusive. Ce travail repose sur la conviction que des entreprises solides sont le fondement d'un Ontario prospère. La mission de la CCO est de réunir, d'harmoniser et de promouvoir les intérêts de ses membres à travers un travail de politique fondé sur des principes, des services commerciaux à valeur ajoutée et d'un vaste engagement visant à bâtir la prospérité pour tous les Ontariens et Ontariennes. Des PME innovants aux associations sectorielles en passant par les multinationales établies, la CCO s'engage à travailler avec les 60 000 membres de son réseau pour améliorer la compétitivité des entreprises dans tous les secteurs. La CCO représente les chambres de commerce locales dans plus de 135 collectivités de l'Ontario, pilotant les conversations sur les politiques publiques au niveau provincial et dans les collectivités locales.



fccq | Fédération des chambres
de commerce du Québec

Grâce à son vaste réseau de 130 chambres de commerce et 1 100 membres corporatifs, la Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ) représente plus de 50 000 entreprises exerçant leurs activités dans tous les secteurs de l'économie et sur l'ensemble du territoire québécois. Plus important réseau de gens d'affaires et d'entreprises du Québec, la FCCQ est à la fois une fédération de chambres de commerce et une chambre de commerce provinciale. Ses membres, qu'ils soient chambres ou entreprises, poursuivent tous le même but : favoriser un environnement d'affaires innovant et concurrentiel.



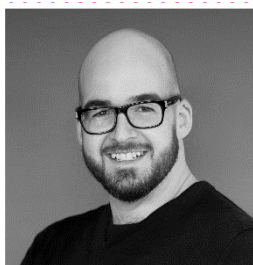
TANIA SABA

Tania Saba est fondatrice et titulaire de la chaire BMO en diversité et gouvernance de l'Université de Montréal. Elle est professeure titulaire à l'École de relations industrielles 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, Tania Saba a contribué au cours de sa carrière à plus d'une soixantaine de chapitres de livre et d'articles scientifiques. Son ouvrage intitulé « Gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles » constitue un ouvrage de référence en gestion des ressources humaines et intègre ses réflexions, notamment sur les thèmes des transformations des relations d'emplois, de la gestion de la diversité et de la gestion internationale des ressources humaines. Elle collabore 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. Ses travaux de recherche sur la gestion des fins de carrière et des emplois de transition ont été primés à plusieurs occasions, notamment par une citation dans la revue « Nature », une « Citation of Excellence Award » de la part d'Emerald Management Reviews et le prix « Verity International » de l'Association canadienne des sciences administratives.

En parallèle à sa carrière professorale, Tania Saba a occupé d'importantes fonctions de cadres et d'officiers de l'Université de Montréal. De 2008 à 2010, elle devenait la première femme directrice de l'École de relations industrielles. Elle a été vice-doyenne aux études de 1er cycle de 2010 à 2012, vice-doyenne aux études supérieures et aux affaires extérieures de 2012 à 2015, puis a occupé les fonctions de doyenne de la Faculté des arts et des sciences de l'Université de Montréal de 2015 à 2017. Tania Saba est chercheuse affiliée au Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT), de l'Observatoire international sur les impacts sociétaux de l'IA et du numérique (OBVIA), et du Centre d'études et de recherches internationales de l'Université de Montréal (CÉRIUM).

Tania Saba est en charge du projet de développement du Portail des connaissances pour les femmes en entrepreneuriat, pour le Québec et les communautés francophones au Canada.



SIMON BLANCHETTE

Simon Blanchette est depuis plusieurs années associé de recherche au Diversity Institute. Il y travaille sur le projet novateur DiversityLeads, sur l'évaluation de la diversité des supergrappes pour Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) et sur bien d'autres projets associés au Portail de connaissances pour les femmes en entrepreneuriat et au Centre des Compétences futures.

M. Blanchette a présenté ses travaux dans de prestigieuses conférences internationales, telles que la réunion annuelle de la Academy of Management et le colloque international annuel du European Group on Organization 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. Il a également travaillé comme consultant.

M. Blanchette détient un baccalauréat en gestion de l'Université McGill et une maîtrise ès sciences en gestion (spécialisation en stratégie) de HEC Montréal, où sa thèse portait sur l'idéation créative et sur l'innovation.



RÉSUMÉ

Les petites et moyennes entreprises (PME), qui emploient généralement moins de 500 employés, constituent l'épine dorsale de l'économie canadienne, représentant plus de 90 % des emplois dans le secteur privé. Pourtant, elles font face à des pénuries de main-d'œuvre et à des lacunes de compétences cruciales qui menacent leur compétitivité – tant par rapport aux grandes entreprises qu'à d'autres entreprises à l'échelle mondiale.

Depuis de nombreuses années, et partout au pays, les PME ont décelé des pénuries de talent. Des enquêtes menées par différentes organisations montrent à maintes reprises que les PME signalent que l'accès au talent est un enjeu de concurrence essentiel. En même temps, il y a peu de données sur les compétences précises requises dans divers secteurs et régions du pays.

Des indices montrent également que les PME font face à des défis dans plusieurs processus courants, tels que ceux utilisés pour embaucher, retenir et former le talent. Souvent, elles ne disposent pas des professionnels des ressources humaines et des ressources nécessaires pour soutenir le recrutement de travailleurs hautement qualifiés, ou manquent d'outils et de ressources pour former, recycler et perfectionner les employés existants. Certaines études indiquent que les PME doivent relever des défis pour retenir les talents. De plus, il est prouvé qu'il existe plus d'obstacles dans les PME pour les femmes et

les employés divers, en partie en raison de la forte dépendance des PME à l'égard des processus informels de recrutement. Les PME sont souvent mal outillées à satisfaire les exigences réglementaires croissantes telles que la loi C-25, loi modifiant la Loi sur les sociétés canadiennes par actions, qui exige la production de rapports supplémentaires sur la diversité dans les conseils et dans les rôles de premier plan, ainsi que sur les stratégies visant à améliorer la représentation des femmes et des groupes divers.

Enfin, les PME ont été les plus durement touchées par la COVID-19, les plus petites entreprises et celles des secteurs des services étant les plus frappées. Bien que certaines manifestent un optimisme modéré quant à la reprise, les répercussions que la pandémie aura sur les compétences et l'emploi dans le secteur des PME sont loin d'être prévisibles.

Le présent rapport explore les connaissances actuelles sur les approches de compétences parmi les PME canadiennes ainsi que les domaines de recherche future.



Les PME ont été les plus durement touchées par la COVID-19, les plus petites entreprises et celles des secteurs des services étant les plus frappées. Bien que certaines manifestent un optimisme modéré quant à la reprise, les répercussions que la pandémie aura sur les compétences et l'emploi dans le secteur des PME sont loin d'être prévisibles.



CONTEXTE

Introduction

Les petites et moyennes entreprises (PME) sont le moteur du développement économique et de l'innovation au Canada, et représentent la part du lion des emplois. Pourtant, les discussions sur le système canadien de compétences et d'emploi, et les préparatifs nécessaires à l'avenir du travail sont souvent dominées par les grands employeurs. Le présent rapport vise à examiner la recherche existante sur les compétences et l'emploi dans les PME et à définir les priorités de recherche future. Plus précisément, le rapport fournit :

- **le contexte du rôle des PME dans l'économie canadienne et de leurs défis en matière de pénurie de main-d'œuvre et de compétences;**
- **un examen des pratiques en gestion des ressources humaines dans les PME;**
- **un examen des répercussions de la COVID-19 sur l'emploi et les compétences dans les PME;**
- **des domaines de recherche complémentaire.**

Le rôle des PME dans l'économie canadienne

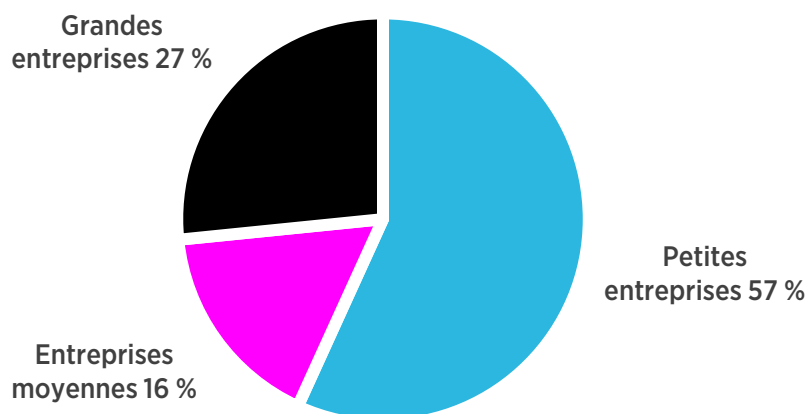
Au Canada, les petites et moyennes entreprises (PME) représentent la principale source d'emploi et sont des moteurs indispensables de l'innovation et de la croissance. Depuis de nombreuses années, les PME font clairement entendre que le talent est indispensable pour leur capacité de croissance. Elles ont besoin des bonnes personnes possédant les bonnes compétences pour être agiles et compétitives sur le marché d'aujourd'hui. Toutefois, la discussion sur l'avenir du travail et des compétences au Canada tend à se focaliser davantage sur les grandes entreprises, et il y a peu de recherches sur les compétences précises requises par les PME ou sur les stratégies les plus efficaces pour répondre à leurs besoins, particulièrement après la COVID-19. Pourtant, les PME, contrairement aux grandes entreprises, ne disposent pas généralement des professionnels des ressources humaines et des ressources nécessaires pour recruter, former et améliorer le talent. Des approches innovantes sont donc nécessaires.

Les PME sont des entreprises de moins de 500 employés et comptent pour la plupart des emplois au Canada. En 2018, sur 1,2 million d'entreprises avec employés, 97,9 % étaient des petites entreprises (moins de 100 employés), 1,9 % étaient des entreprises de taille moyenne et seulement 0,2 % étaient de grandes entreprises¹. Parmi les travailleurs canadiens, 69,9 % sont employés par de petites entreprises, 19,6 % par

¹ Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE). (2019). [Principales statistiques relatives aux petites entreprises](#).

de moyennes entreprises et seulement 10,5 % par de grandes entreprises. Les petites entreprises représentent également la majorité de la croissance de l'emploi au Canada. Entre 2013 et 2018 dans le secteur privé, la majorité de la croissance de l'emploi provenait de petites entreprises, soit 56,8 % (590 800 emplois), tandis que 16,6 % (172 663 emplois) étaient attribuables aux moyennes entreprises et 26,6 % (276 677 emplois) aux grandes entreprises (voir figure 1 ci-dessous)².

Figure 1 : Croissance nette de l'emploi dans le secteur privé entre 2013 et 2018



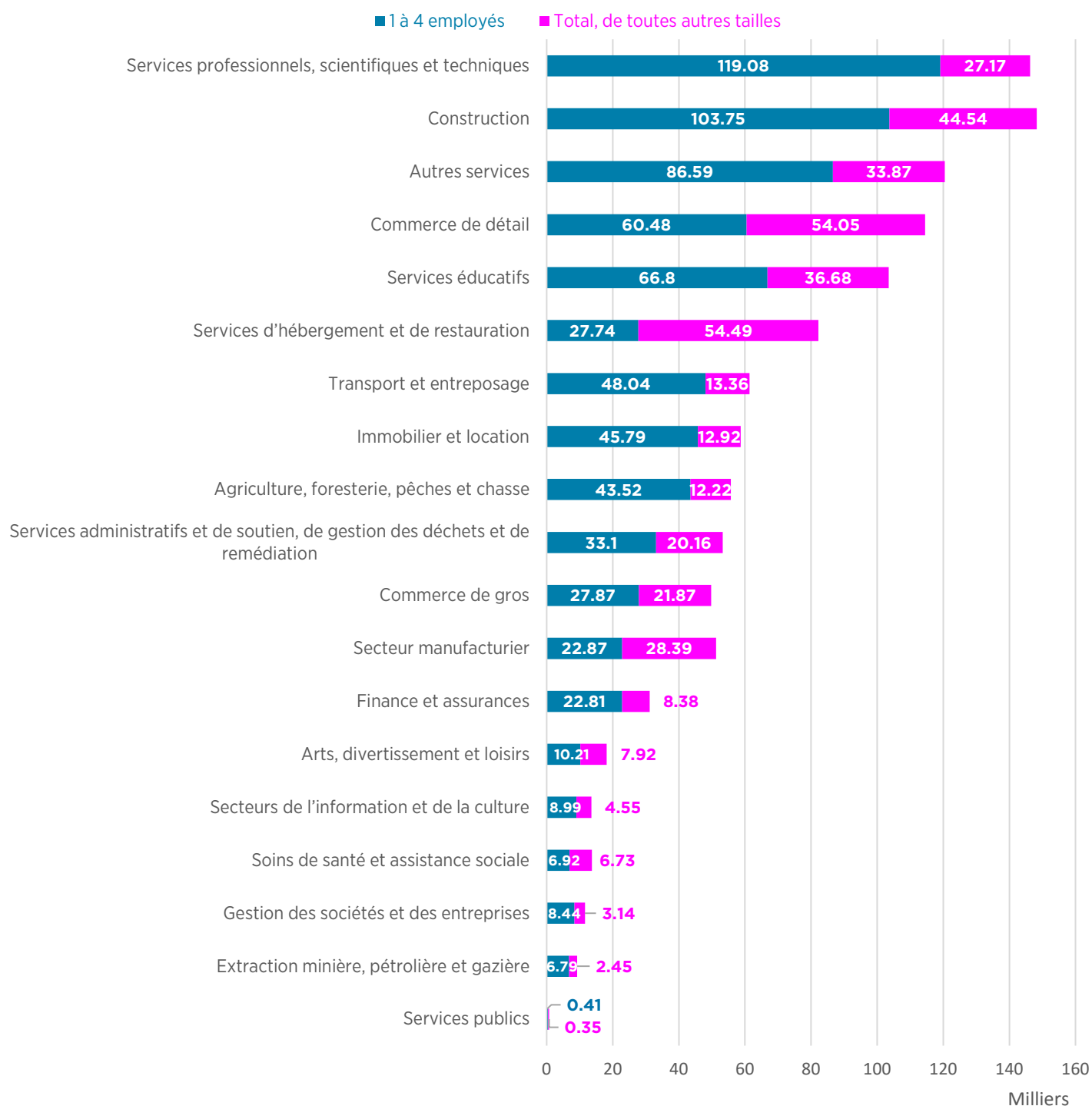
(Source : Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE). (2019). [Principales statistiques relatives aux petites entreprises.](#))

Les PME sont vitales dans tous les secteurs de l'économie canadienne : près de 1,1 million (deux tiers) des entreprises du secteur privé comptent moins de cinq employés³. Ces microentreprises dominent la plupart des secteurs, y compris la construction, les services professionnels, les services personnels, la vente au détail, les soins de santé, les finances et les assurances et plus encore (voir figure 2 ci-dessous).

² Ibid.

³ Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI). (2018b). [Small business profile: A look at small business and the self-employed in Canada, 2018b.](#)

Figure 2 : Nombre d'entreprises actives, par secteur et par taille, 2013



(Source : Statistique Canada. (2020c). [Tableau 33-10-0136-01 - Entreprises actives avec un employé ou plus.](#))

Défis des PME en matière de main-d'œuvre et de compétences

Pendant des décennies, les questions liées aux « lacunes en matière de compétences » ont dominé les discussions sur les politiques. Une population vieillissante, une concurrence mondiale croissante et les changements technologiques rapides figurent parmi les facteurs qui posent des défis en matière de compétences et de main-d'œuvre. En raison des changements démographiques, la croissance de la main-d'œuvre sera surtout tributaire de l'immigration, une tendance qui devrait se poursuivre⁴, et la capacité d'attirer et de retenir des immigrants qualifiés est cruciale.

Offrir des possibilités innovantes de formation aux nouveaux arrivants et soutenir leur établissement est un enjeu économique essentiel pour le milieu des affaires et pour l'économie du Canada en général. Il s'agit également d'un domaine où les petites entreprises font face à des défis, car tout en s'efforçant de fournir une formation formelle, les propriétaires d'entreprises adoptent souvent des approches informelles qui ne correspondent pas toujours aux besoins des employés (et particulièrement des nouveaux arrivants). Puisque les effets de la crise de la COVID-19 prendront toute leur ampleur seulement avec le temps, la demande de travailleurs hautement qualifiés ainsi que de certains travailleurs moins qualifiés devrait se poursuivre⁵.

De nombreuses études indiquent que les PME considèrent la capacité d'attirer et de retenir les talents comme un aspect concurrentiel crucial. Selon une étude de 2019 de la Banque de développement du Canada (BDC) portant sur 1 000 entreprises, 40 % des PME considéraient les lacunes en matière de compétences comme un défi concurrentiel majeur, en hausse de 4 % par rapport à l'année précédente. Ces lacunes varient en fonction des régions et des secteurs. Le Canada atlantique, la Colombie-Britannique et l'Ontario ainsi que le secteur manufacturier, le commerce de détail et la construction sont les plus durement touchés⁶. Dans le nord de l'Ontario, plus de 98 % des employeurs comptent moins de 100 employés et la région dépend énormément de la croissance et du développement des PME. Toutefois, la recherche indique que les PME du nord de l'Ontario n'atteignent pas leur plein potentiel, surtout par rapport aux PME comparables dans le sud de la province. Les lacunes en matière de compétences sont très hétérogènes et varient considérablement selon le secteur et les professions principales, ce qui nécessite que les données soient analysées par secteur pour bien comprendre comment combler ces lacunes.

Selon un rapport de 2020 de la Chambre de commerce de l'Ontario, 65 % des PME estiment que leur capacité de recrutement et de rétention de talent est un des trois principaux facteurs contribuant à la

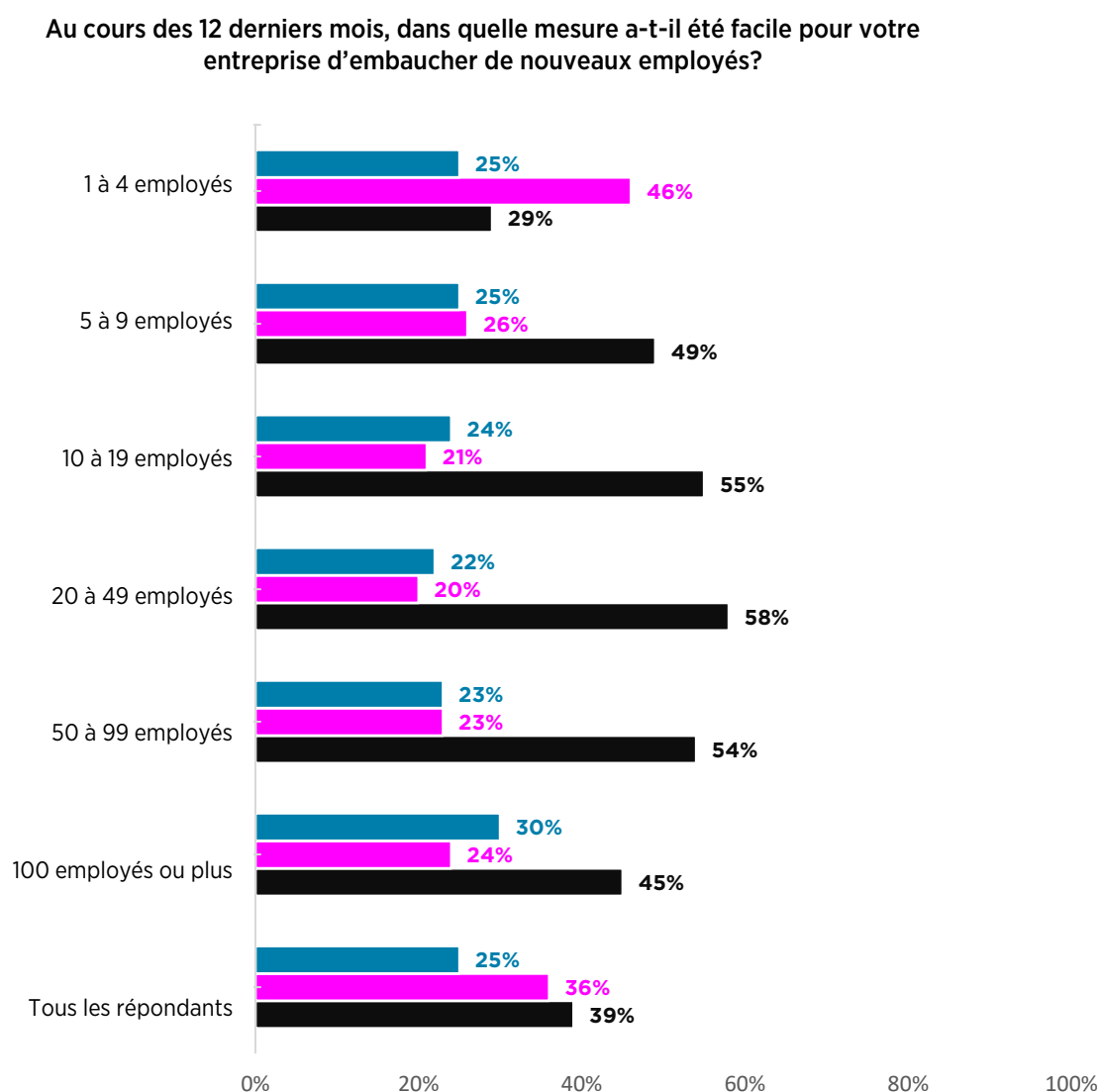
⁴ Banque de développement du Canada (BDC). (2018b). [Pénurie de main-d'œuvre : un problème tenace](#).

⁵ Ibid.

⁶ Banque de développement du Canada (BDC). (2018b). [Pénurie de main-d'œuvre : un problème tenace](#).

compétitivité d'une organisation⁷. 62 % des PME sondées ont essayé de recruter des employés au cours des six mois précédents et parmi elles, 82 % mentionnent avoir fait face à au moins un défi. Le premier défi, cité par 60 % des répondants, était de trouver une personne possédant la qualification adéquate, un résultat conforme aux constatations de la CCO des années précédentes. Ce défi se pose particulièrement pour les PME qui comptent plus de cinq employés (voir figure 3 ci-dessous).

Figure 3 : Difficulté d'embauche selon la taille de l'entreprise



(Source : Banque de développement du Canada (BDC). (2018b). [Pénurie de main-d'œuvre : un problème tenace.](#))

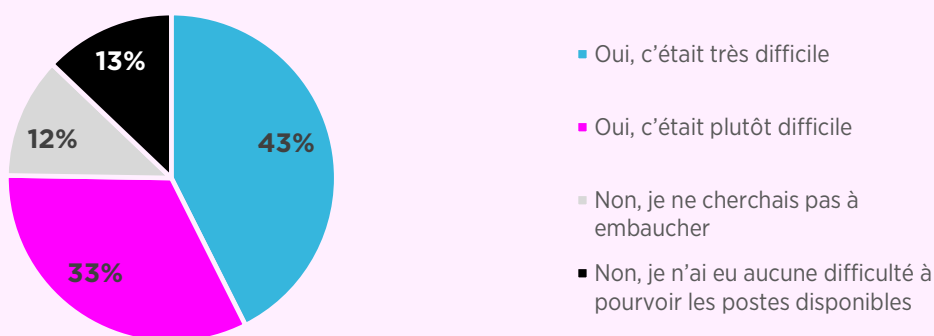
⁷ Safayeni, D. (2020). [Ontario economic report 2020.](#)

Des études réalisées au Québec montrent une tendance semblable. Une étude de la Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ) réalisée entre 2018 et 2019 sur la base d'un échantillon de 854 entreprises, dont la majorité (60 %) provenait des services professionnels, scientifiques et techniques, du secteur manufacturier et du commerce de détail, a révélé que près de 60 % des entreprises s'attendaient à recruter au cours de la prochaine année et que 65,8 % d'entre elles anticipaient des difficultés⁸.

Bien que les pourcentages varient légèrement, les tendances persistent : l'Enquête sur les perspectives d'emploi du ManpowerGroup (2019) auprès de 1 924 employeurs canadiens a révélé que 60 % des propriétaires de petites entreprises ont déclaré qu'il était difficile de trouver le bon employé⁹. Les petites entreprises pensent également que les grandes entreprises ont l'avantage de recruter des talents de premier choix, ce qui pourrait s'expliquer par leur capacité à investir plus dans les ressources humaines. Une autre étude de la Fédération canadienne des entreprises indépendantes confirme une tendance semblable affirmant que 76 % des entreprises ont signalé des difficultés d'embauche au cours des cinq dernières années (figure 4).

Figure 4 : Difficulté d'embauche pour les petites entreprises

Au cours des cinq dernières années, avez-vous eu des difficultés à embaucher de nouveaux employés? (Sélectionnez une réponse)

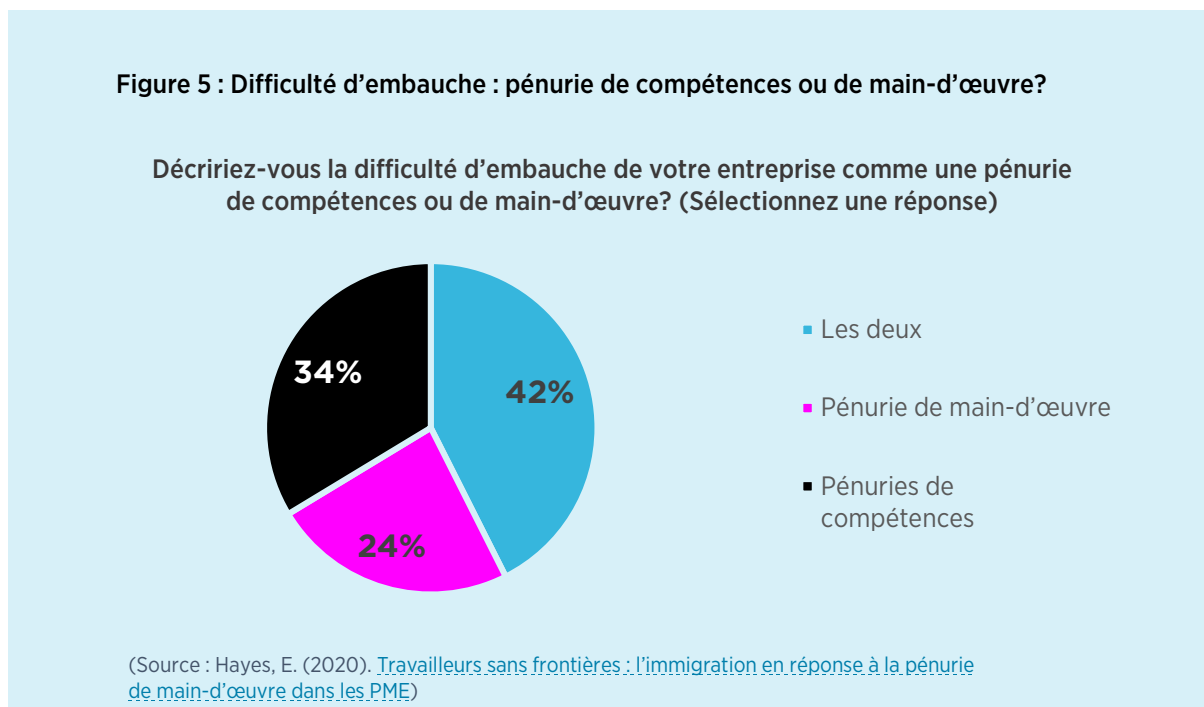


(Source : Hayes, E., 2020, [Travailleurs sans frontières : l'immigration en réponse à la pénurie de main-d'œuvre dans les PME](#))

⁸ Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ). (2019). Accompagnement aux entreprises pour favoriser l'accueil des stagiaires « [Accueillez un stagiaire](#) ».

⁹ Indeed. (2019). [Blog – Report: Challenges facing SMBs and how one Canadian entrepreneur is overcoming them.](#)

L'enquête fait la distinction entre les lacunes en matière de main-d'œuvre et de compétences. Cette enquête a trouvé que la majorité des répondants qui avait des difficultés à embaucher de nouveaux employés ont déclaré que les deux constituaient des difficultés (figure 5)¹⁰.



Selon l'étude de la BDC, il s'agit d'une tendance persistante : 40 % des répondants ne pensaient pas qu'il était plus facile d'embaucher aujourd'hui qu'il y a cinq ans. Plus inquiétant encore, 29 % ont déclaré qu'il était plus difficile. Plus de la moitié (57 %) ont affirmé que trouver les bonnes personnes ayant les bonnes compétences n'était pas aisée, et 20 % des propriétaires de petites entreprises ont mentionné que la rétention était difficile¹¹.

Les pénuries de compétences et de main-d'œuvre s'expliquent différemment. Dans certains cas, le problème est une pénurie générale de main-d'œuvre. Dans d'autres, le problème est l'absence du type de compétences recherchées.

Dans l'étude de la FCCQ, certains répondants (9 %) ont déclaré qu'ils avaient des préoccupations au sujet de la compétitivité des salaires et des avantages sociaux, et 12,7 % ont évoqué d'autres raisons telles que

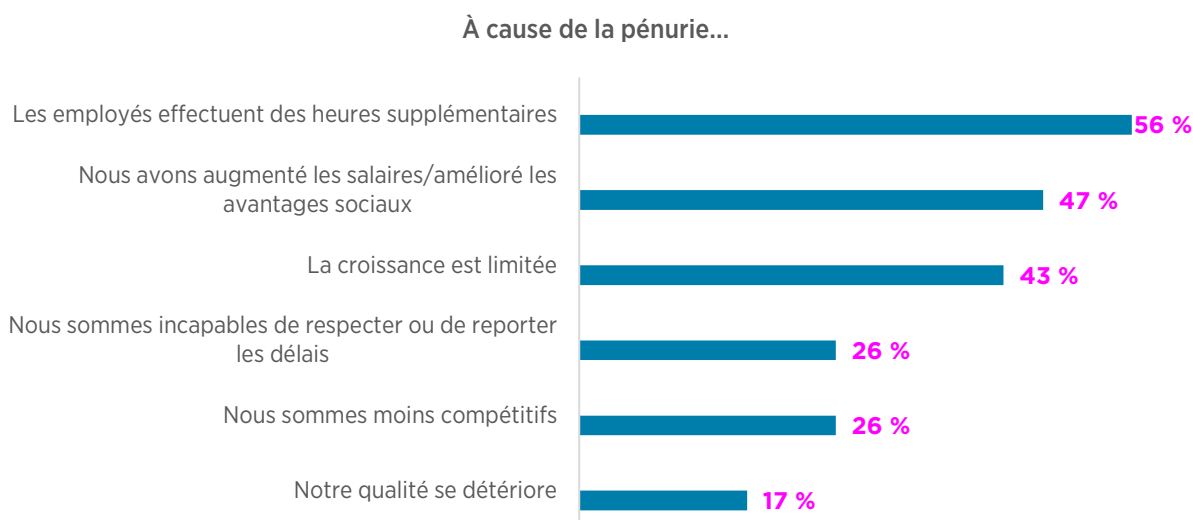
¹⁰ Hayes, E. (2020). [Travailleurs sans frontières : l'immigration en réponse à la pénurie de main-d'œuvre dans les PME](#).

¹¹ Indeed. (2019). [Blog - Report: Challenges facing SMBs and how one Canadian entrepreneur is overcoming them](#).

le manque de qualification des candidats, les conditions et l'environnement de travail ou le travail saisonnier ou irrégulier¹².

Les répercussions des pénuries sont claires et affectent les résultats financiers. Les PME faisant face à des pénuries de main-d'œuvre sont 43 % plus susceptibles de connaître une faible croissance et, comme le montre la figure 6 ci-dessous, d'exiger de leurs employés qu'ils effectuent des heures supplémentaires et d'accuser des retards dans les services rendus. Leur capacité à traiter les commandes en temps opportun, à continuer à produire des produits de qualité et à occuper une position concurrentielle dans leur secteur peut en être réduite. Cependant, pour les employés, les répercussions pourraient être positives à certains égards et se traduire par des salaires plus élevés et de meilleurs avantages sociaux.

Figure 6 : Répercussions des pénuries de main-d'œuvre sur les PME

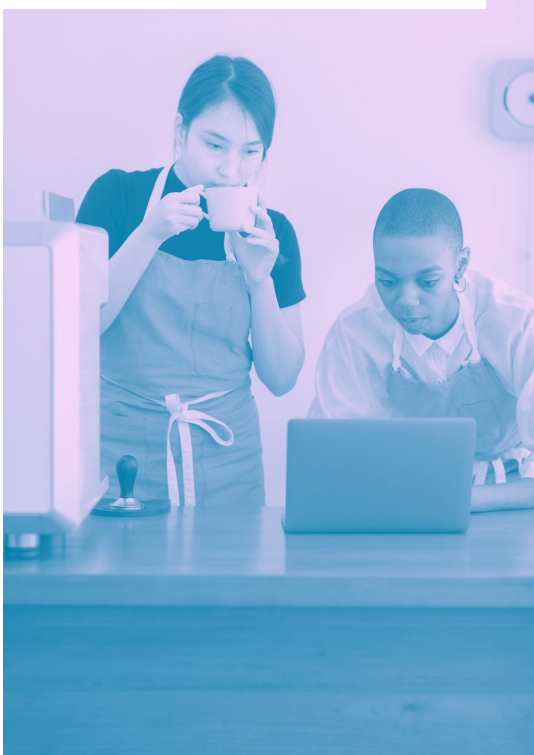


(Source : Banque de développement du Canada. (2018b). [Pénurie de main-d'œuvre : un problème tenace.](#))

Les PME ont toujours été considérées comme désavantagées par rapport aux grandes entreprises quant à leur capacité à attirer les travailleurs hautement qualifiés, mais de plus en plus d'indices montrent que les jeunes demandeurs d'emploi ont des priorités différentes de celles des générations précédentes. Cependant, même avec un soutien plus limité en ressources humaines, les PME offrent des avantages aux demandeurs d'emploi. Dans un sondage réalisé par la BDC en 2015, 85 % des répondants ont signalé comme avantage significatif la capacité d'une PME à fournir un travail plus stimulant aux employés. En effet, les PME offrent aux employés des possibilités d'avancement qui sont parfois plus difficiles à obtenir dans les grandes organisations. Parmi les personnes interrogées, 72 % ont également mentionné que

¹² Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ). (2019). Accompagnement aux entreprises pour favoriser l'accueil des stagiaires « [Accueillez un stagiaire](#) ».

Parallèlement, malgré les affirmations à propos des pénuries de talents et de compétences, des indices montrent que les PME ne mettent pas suffisamment de moyens en jeu pour recruter, retenir et faire avancer les femmes et les groupes divers.



lorsqu'elles travaillent dans une PME en pleine croissance, elles ont la possibilité de gérer des projets plus importants, ce qui peut constituer un facteur de motivation. Une PME stable qui propose des projets intéressants peut réussir à susciter l'intérêt des candidats potentiels, particulièrement des candidats qualifiés, en raison des avantages qu'elle peut, dans certains cas, offrir plus facilement que les grandes organisations¹³. Toutefois, il faut plus de travail de communication pour le faire savoir aux potentiels employés. Les PME ont souvent moins de visibilité et de notoriété sur le marché du travail parce qu'elles sont plus susceptibles d'utiliser une communication informelle.

Parallèlement, malgré les affirmations à propos des pénuries de talents et de compétences, des indices montrent que les PME ne mettent pas suffisamment de moyens en jeu pour recruter, retenir et faire avancer les femmes et les groupes divers. Elles sont moins susceptibles de disposer de bonnes politiques d'équité, de suivre ou d'évaluer la diversité et l'inclusion, ou d'adopter des pratiques ou des stratégies de ressources humaines solides et inclusives pour intégrer la diversité et l'inclusion dans leurs processus. Une étude a montré que les candidats ayant des « noms à consonance étrangère » étaient 20 % moins susceptibles d'être appelés pour des entretiens dans les grandes organisations (500 employés ou plus) et 40 % moins susceptibles dans les petites organisations¹⁴. Malgré la pénurie de talents hautement qualifiés, 40 % des ingénieurs nouvellement arrivés au pays sont sous-employés¹⁵. Les diplômés universitaires en situation

¹³ Banque de développement du Canada (BDC). (2015b). [Défis des PME : Étude points de vue BDC – septembre 2015](#).

¹⁴ Banerjee, R., Reitz, J. G., et Oreopoulos, P. (2017). [Do large employers treat racial minorities more fairly? A new analysis of Canadian field experiment data](#).

¹⁵ Canadian Newcomer Magazine. (2017). [Careers: How many engineers are necessary for Canada?](#).

de handicaps graves ont des résultats d'emploi plus mauvais que les décrocheurs du secondaire et, en général, les PME sont moins bien outillées pour accommoder les différences que les grandes organisations. Il est fort probable que les grandes organisations disposent de plus d'infrastructure, de ressources et de processus élaborés pour le recrutement (p. ex. l'examen des CV anonymisés) et la formation¹⁶. De bonnes pratiques en matière de ressources humaines pourraient contribuer à réduire la discrimination dans le processus d'embauche. Un circuit de recrutement inclusif se traduit par plus de talents et de compétences.

Définir les compétences requises

Dans l'ensemble de l'écosystème des compétences et de l'emploi, il a été toujours difficile de définir, de mesurer, de développer et de mettre en œuvre les compétences et les capacités. Cela est particulièrement vrai pour les PME, qui varient extrêmement en fonction de leur taille, du secteur et de la région. Bien qu'elles expriment des difficultés à trouver des employés, et particulièrement les employés possédant les bonnes compétences, la façon dont les PME définissent les compétences dont elles ont besoin n'est guère cohérente. Certaines études et enquêtes se sont intéressées à des fonctions précises :

- compétences pour fondateurs et équipes de direction;
- métiers spécialisés;
- compétences techniques approfondies (ingénierie, informatique, etc.);
- compétences en ventes et en marketing.

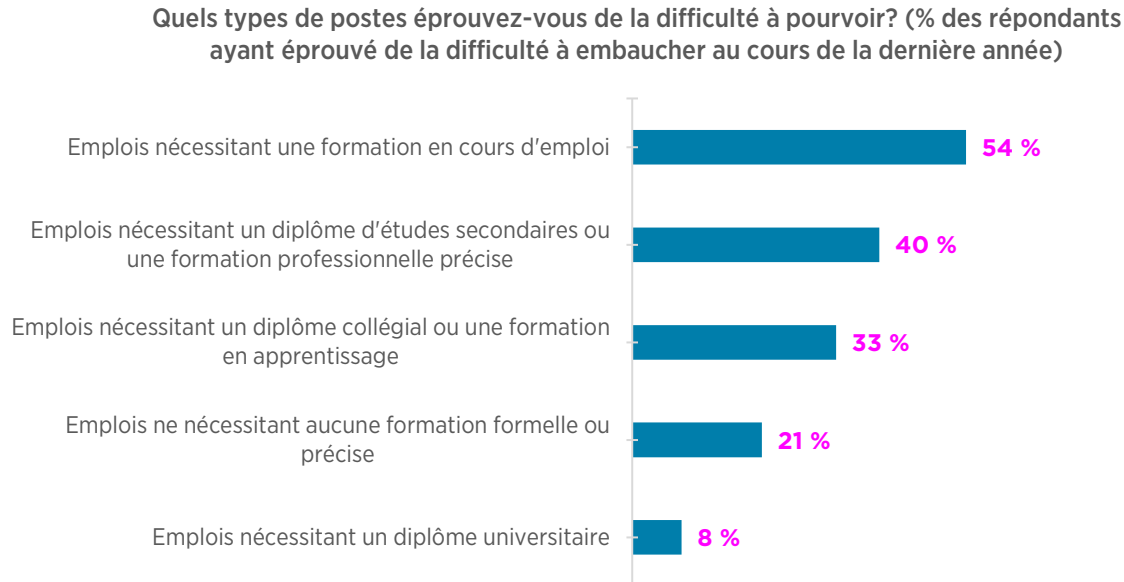
Selon un rapport de la BDC, les dirigeants des PME de plus de cinq employés qui déclarent avoir connu une forte croissance semblent attacher une importance particulière à la présence de cadres expérimentés dans leur équipe (de 63 % à 76 % contre 55 % en moyenne pour l'ensemble des répondants)¹⁷. Les lacunes en matière de compétences au niveau supérieur ont des répercussions directes sur le rendement des PME et particulièrement sur les perspectives des jeunes pousses.

Selon l'enquête de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), il était plus difficile de trouver des travailleurs hautement qualifiés que ceux possédant moins de compétences (voir figure 7).

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Banque de développement du Canada (BDC). (2015a). [Étude BDC – Les PME et la croissance : Défis et stratégies gagnantes](#).

Figure 7 : Difficultés d'embauche selon le type de poste



(Source : Sims et al. (2015). [Formation de la main-d'œuvre : soutenir l'investissement des PME.](#))

Selon l'étude de la FCCQ, 33,6 % des entreprises ont admis que les postes les plus difficiles à pourvoir sont ceux qui exigent une qualification professionnelle, y compris des travailleurs qualifiés. Enfin, parmi tous les postes difficiles à pourvoir, 37,9 % exigent une formation professionnelle, 19,8 % une formation collégiale, 18,1 % aucune formation, 13,6 % une formation universitaire et 5,7 % un diplôme d'études secondaires.¹⁸

D'autres ont tenté de définir des compétences et des capacités précises, mais les définitions varient considérablement. Par exemple, un sondage de 2019 a révélé que 62 % des répondants estimaient qu'il était plus difficile de trouver des candidats ayant une pensée critique, suivis de compétences en leadership (61 %) et de compétences en résolution de problèmes (59 %).¹⁹

Une étude plus récente d'IDC (2020) a indiqué que les PME ont beaucoup de mal à attirer des talents possédant des compétences techniques²⁰. Par exemple, le fonctionnement des ateliers de production de nombreuses grandes entreprises manufacturières a commencé à changer. La technologie et les procédés industriels 4.0 ont le pouvoir de modifier la façon dont les PME mènent leurs activités quotidiennes en changeant les compétences recherchées chez les nouvelles recrues ainsi que la demande de formation et

¹⁸ Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ). (2019). Accompagnement aux entreprises pour favoriser l'accueil des stagiaires « [Accueillez un stagiaire](#) ».

¹⁹ Indeed. (2019). [Blog - Report: Challenges facing SMBs and how one Canadian entrepreneur is overcoming them.](#)

²⁰ Bouchard, J. P. (2020). Outlook of Technology Adoption and its Impact in the Canadian Workplace.

de perfectionnement des employés existants²¹. La COVID-19 a accéléré la numérisation et l'utilisation de la technologie et renforce cette demande²².

²¹ Gualtieri et al. (2018). [Advanced automation for SMEs in the I4.0 revolution: Engineering education and employees training in the smart mini factory Laboratory](#), p. 1111-1115.

²² Chambre de commerce du Canada. (2017). [Les entreprises canadiennes prennent la parole : Une analyse portant sur l'adoption des technologies Web](#).

PRATIQUES EN MATIÈRE D'EMBAUCHE ET DE RESSOURCES HUMAINES DANS LES PME

Les bonnes pratiques en matière de ressources humaines se traduisent souvent par un meilleur rendement. Par exemple, une étude de la BDC a révélé que les organisations ayant de bonnes politiques en matière de ressources humaines sont 66 % plus susceptibles de générer une croissance annuelle des ventes de 10 % ou plus^{23, 24}. Les PME ne disposent souvent pas des systèmes et des ressources humaines que possèdent les grandes entreprises, ce qui accroît les difficultés de recrutement, de rétention, de développement et d'application des compétences. En l'absence d'outils sophistiqués et d'infrastructure de gestion, leurs pratiques en matière de ressources humaines peuvent être plus informelles.

Les défis en matière de ressources humaines signalés par les PME vont au-delà du recrutement. Selon le sondage de BDC, presque tous les aspects des ressources humaines représentent un défi, y compris la rémunération, l'engagement, les processus d'embauche et la gestion du rendement. Ce sondage a également relevé que le perfectionnement des employés existants est un défi.

Par exemple, une enquête réalisée par Indeed montre que 59 % des propriétaires de PME trouvent de nouveaux employés par le bouche-à-oreille²⁵. De plus, le rapport de BDC signale que de nombreux entrepreneurs ont recours à des travailleurs moins qualifiés et plus jeunes pour remédier à la pénurie de main-d'œuvre. Ils essaient également d'améliorer l'efficacité en rationalisant les processus et en poussant les employés à effectuer des heures supplémentaires. Généralement, les PME ne disposent pas non plus des ressources pour investir dans la formation et le perfectionnement²⁶. Par exemple, l'étude de la FCCQ a révélé que plus de la moitié (57,1 %) des entreprises comptaient sur les cadres ou le propriétaire pour recruter, un peu plus du tiers (36,9 %) seulement avait un gestionnaire des ressources humaines.²⁷ Cette étude a également confirmé qu'en matière d'embauche, les processus informels ont déclassé les recommandations d'autres employés; les sites Web de recherche d'emploi et les réseaux sociaux étant devenus les ressources les plus utilisées par les entreprises pour rechercher de nouveaux employés.

²³ Banque de développement du Canada (BDC). (2018b). [Pénurie de main-d'œuvre : un problème tenace](#).

²⁴ Banque de développement du Canada (BDC). (2015b). [Défis des PME : Étude points de vue BDC – septembre 2015](#).

²⁵ Indeed. (2019). [Blog – Report: Challenges facing SMBs and how one Canadian entrepreneur is overcoming them](#).

²⁶ Uskov, V.L., Howlett, R.J. et Lakhmi, J. C. (2015). Smart education and smart e-learning.

²⁷ Fédération des chambres de commerce du Québec (FCCQ). (2019). Accompagnement aux entreprises pour favoriser l'accueil des stagiaires « [Accueillez un stagiaire](#) ».

Formation informelle ou formelle et perfectionnement

Le besoin de formation est indéniable, comme nous l'avons déjà mentionné, et 91 % des propriétaires d'entreprise estiment qu'une main-d'œuvre qualifiée est importante pour développer leur activité. Globalement, 95 % des PME offrent une formation, qu'elle soit formelle, informelle ou une combinaison des deux²⁸. Alors que la formation informelle représente 9 milliards de dollars, combinée à la formation formelle, les dépenses totales en formation ont atteint 14 milliards de dollars en 2014. En moyenne, les entrepreneurs ont investi 1 907 dollars et 75 heures par employé pour la formation, ce qui représente deux semaines complètes de travail²⁹. Pour l'ensemble du secteur des PME, c'est 750 millions d'heures de formation. Proportionnellement, les plus petites entreprises – qui comptent moins de 20 employés – consacrent souvent plus d'heures et de ressources à la formation de ses employés que les grandes entreprises.

Le projet de l'OCDE *Leveraging Training and Skills Development in SMEs* (Tirer parti de la formation et du développement des compétences dans les PME) a étudié la région métropolitaine de Montréal au Québec (75 entreprises) et la région urbaine de Winnipeg au Manitoba (62 entreprises)³⁰ pour en savoir plus sur les domaines de formation actuellement soutenus par les PME (figure 8). La santé et la sécurité au travail (88 % et 75,8 %) venaient en tête de liste, suivies de la formation professionnelle ou technique liée au travail (42,7 % et 58,1 %), puis la technologie de l'information (32 % et 43,5 %) et la comptabilité et les finances (32 % et 38,7 %).

²⁸ Sims et al. (2015). [Formation de la main-d'œuvre : soutenir l'investissement des PME](#).

²⁹ Ibid.

³⁰ Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et Développement économique et création locale d'emplois (LEED). (2012). [Leveraging training and skills development in SMEs: An analysis of two Canadian urban regions – Montreal and Winnipeg](#).

Figure 8: Domaines dans lesquels les entreprises ont entrepris ou soutenu la formation au cours des 12 mois précédant l'enquête (pourcentage de répondants)

	Montréal	Winnipeg
Santé et sécurité au travail	88,0	75,8
Formation professionnelle ou technique liée au travail	42,7	58,1
Technologies de l'information	32,0	43,5
Comptabilité et finances	32,0	38,7
Gestion et ressources humaines	30,7	37,1
Réseautage social	13,3	35,5
Marketing et promotion	9,3	33,9
Planification des événements/activités, gestion, leadership	21,3	27,4
Langues secondes	18,7	14,5
Recherche et développement (études de marché, etc.)	2,7	12,9
Commerce électronique	4,0	9,7
Entrepreneuriat	4,0	9,7
Formation juridique (brevets, etc.)	0,0	8,1
Environnement	4,0	8,1
Autres	2,7	1,6
Total (entreprises)	N = 75	N = 62

(Source : Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et Développement économique et création locale d'emplois (LEED). (2012). [Leveraging training and skills development in SMEs: An analysis of two Canadian urban regions – Montreal and Winnipeg.](#))

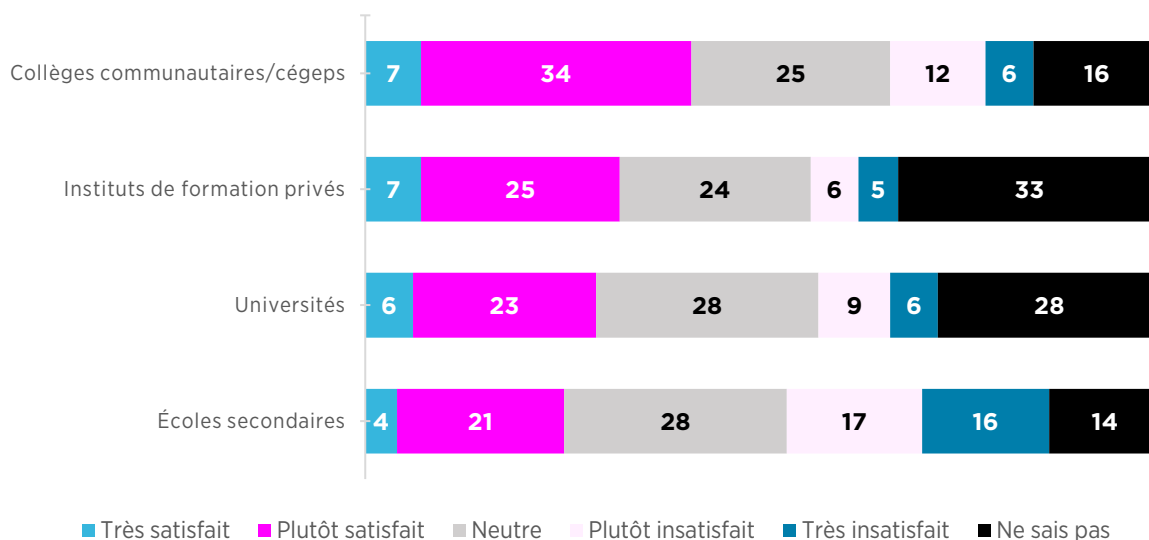
L'enquête de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante³¹ (FCEI) a révélé que la formation informelle était la principale méthode de formation pour les PME, représentant 64 % du coût total de la formation (9 milliards de dollars)³². Par exemple, pour de nombreux postes tels que les rôles de premier échelon dans le secteur des services ou de l'hôtellerie, la formation formelle peut ne pas être disponible, ou un propriétaire d'entreprise peut préférer créer son propre programme qui correspond à ses besoins

³¹ Sims et al. (2015). [Formation de la main-d'œuvre : soutenir l'investissement des PME.](#)

³² Ibid.

précis et à sa culture. La formation formelle est normalement dispensée par l'entremise de cours dans des établissements d'enseignement et/ou par des instructeurs, tandis que la formation informelle est dispensée sur le lieu de travail à travers le mentorat d'un cadre, d'un collègue ou du propriétaire de l'entreprise. La figure 9 ci-dessous dresse un portrait des sources de formation signalées dans l'étude.

Figure 9 : Niveau de satisfaction des PME à l'égard des établissements d'enseignement selon le type



(Source : Sims et al. (2015). [Formation de la main-d'œuvre : soutenir l'investissement des PME.](#))

Un des domaines qui a été un défi pour les PME est leur capacité d'attirer, de retenir et d'utiliser les compétences des femmes et d'autres groupes divers. Comme indiqué ci-dessus, les PME sont moins susceptibles de mettre en place des processus formels et objectifs et d'utiliser les réseaux informels, ce qui a tendance à se traduire par une homogénéité de la main-d'œuvre, car les gens embauchent très souvent les personnes qui leur ressemblent. Faute de soutien formel, les entrepreneurs ne sont pas en mesure de tirer pleinement parti du bassin diversifié de candidats potentiels, y compris les nouveaux arrivants au Canada^{33, 34, 35}. Les PME sont également moins susceptibles d'embaucher et d'accueillir des personnes en situation de handicap, bien que des programmes ciblés tels que le réseau *Discover Ability* de la Chambre de commerce de l'Ontario aient cherché à résoudre ce problème. Les pratiques en matière de diversité n'ont pas été bien étudiées dans les PME, mais les données disponibles semblent indiquer qu'elles ne sont pas aussi avancées que les grandes entreprises.

³³ Banque de développement du Canada (BDC). (2018a). [Investment intentions of Canadian entrepreneurs: An outlook for 2018](#).

³⁴ Banque de développement du Canada (BDC). (2018b). [Pénurie de main-d'œuvre : un problème tenace](#).

³⁵ Banerjee, R., Reitz, J. et Oreopoulos, P. (2018). [Do large employers treat racial minorities more fairly? An analysis of Canadian field experiment data](#), p. 1-12.

Innovation

Sensibilisation accrue à la formation et au perfectionnement des compétences en tant qu'avantage concurrentiel

Dans le but de combler les lacunes actuelles en matière de formation, la Chambre de commerce du Canada a commencé à fournir des trousse de formation aux PME canadiennes afin de les aider à mieux connaître les différentes ressources de formation à leur disposition³⁶. Le gouvernement du Canada a également créé des ressources pour permettre aux PME d'obtenir plus de renseignements sur la formation. Ainsi, il a mis en place une page Web de ressources pour les employeurs contenant des renseignements concernant l'orientation des employés, l'apprentissage, la santé et la sécurité, le mentorat et l'encadrement, ainsi qu'une liste de contrôle pour la formation³⁷.

Plateformes partagées de ressources humaines

Il existe un nombre croissant de services visant à fournir aux PME différents services normalement réservés aux grandes organisations dotées d'un département des ressources humaines bien établi. Par exemple, des solutions logicielles sont disponibles pour aider à automatiser les tâches administratives, la tenue des dossiers et la conformité, afin de coordonner les ressources humaines de façon plus professionnelle. Alors qu'au départ, ces systèmes étaient axés sur les fonctions administratives – p. ex. l'administration des avantages sociaux, suivi de la présence et gestion du rendement –, ils sont en train d'être bonifiés pour fournir des outils de formation, d'engagement des employés, de collaboration ainsi que d'aide à la prise de décisions. En fait, les technologies avancées dans le domaine de « l'identification et de la localisation du personnel par capteur » sont signalées comme les technologies avancées les plus souvent utilisées dans les entreprises canadiennes de toutes tailles³⁸.

Définir et mesurer les compétences

Une des innovations les plus importantes de ces dernières années dans le secteur des compétences et de l'emploi est l'attention croissante portée à la définition et à la mesure des compétences et des capacités. Les travaux dans ce domaine sont dominés par de grandes organisations qui disposent de la capacité et des ressources nécessaires pour entreprendre des analyses détaillées des rôles et des compétences requises pour remplir les rôles, ainsi que pour mettre en œuvre divers tests et outils d'évaluation afin de

³⁶ Chambre de commerce du Canada. (2013c). [Trousse d'outils de formation pour les petites et moyennes entreprises](#).

³⁷ Gouvernement du Canada. (n.-d.). [Former les employés](#).

³⁸ Grones, G. (2020). [HRIS systems: What you need to know](#).

déterminer si les individus possèdent ou non les compétences requises, et ensuite fournir des possibilités pour atteindre ces points de référence en utilisant divers techniques et plateformes de formation. De plus en plus, les grandes organisations utilisent des processus structurés tant pour le recrutement de nouveaux employés que pour la rééducation ou le perfectionnement des employés existants³⁹.

Lorsque nous examinons le marché des PME, nous en voyons des exemples dans les marchés de niche, notamment les entreprises de technologies de l'information et de la communication, la fabrication, le télémarketing, les fournisseurs de services spécialisés. Bien entendu, l'utilisation de cadres de compétences est courante dans les métiers spécialisés et les professions réglementées telles que la comptabilité. De plus en plus, les établissements d'enseignement postsecondaire tendent à concevoir des programmes de formation en fonction des cadres de compétences, mais la mise en œuvre et l'évaluation ne se font pas de manière cohérente. Des fournisseurs privés de services généraux tels que HRSO fournissent des bibliothèques de trousseaux d'outils de compétences⁴⁰. Des prestataires de services de niches tels que U-SME offrent des définitions de cadre de compétences de bout en bout, des évaluations et des formations destinées au secteur manufacturier, et présentent des exemples de réussite⁴¹. Toutefois, la plupart des petites entreprises définissent les exigences professionnelles en se fondant sur des approches traditionnelles et informelles. Elles parlent de compétences, mais sans définitions normalisées ni moyens pour les évaluer.

La normalisation des définitions, ainsi que des cadres de rendement des compétences, favoriserait un dialogue plus constructif avec les employeurs lors de la planification des activités en tenant du risque de futures ruptures technologiques. Idéalement, des études sectorielles sur l'avenir du travail feraient les deux : explorer les tendances de haut niveau permettant aux employeurs de spéculer sur d'éventuelles ruptures, ce qui conduirait à des conversations plus approfondies sur la nature des lacunes actuelles et futures en matière de compétences (en utilisant un cadre des compétences professionnelles).

Nouvelles approches de formation

De nouvelles approches de formation, allant de l'apprentissage en ligne aux outils de réalité virtuelle et de réalité augmentée, en passant par l'apprentissage adaptatif fondé sur l'IA et les approches de microapprentissage, ont le vent en poupe dans tous les secteurs. Bien que la plupart des PME n'ont pas les capacités pour développer des systèmes sur mesure, beaucoup tirent parti de nouveaux services et approches. Ainsi, le projet pilote national « Compétences numériques essentielles en milieu de travail »,

³⁹ Harrington, S., Cukier, W., Patterson, M., et McCallum, K.E. (2020, à venir). La technologie au service de l'innovation dans l'écosystème des compétences et de l'emploi.

⁴⁰ Group, H.R.S. (n.d.). [About HRSO | Competency management vendor/supplier](#).

⁴¹ ToolingU. (n.d.). [Success stories | Tooling U-SME](#).

administré par la Canada Business Development Corporation (CBDC) de Restigouche, vise à élaborer un modèle de formation souple qui conviendrait aux travailleurs ayant un faible niveau d'alphabétisation dans les petites entreprises rurales. Ce projet visait à améliorer l'accès à la formation professionnelle sur les compétences numériques requises en milieu de travail dans les petites entreprises rurales pour les employés réputés manquer de compétences numériques et d'accès à la formation en littératie numérique⁴². La CBDC de Restigouche a créé une plateforme de formation sur les compétences numériques en ligne en partenariat avec Ellicom, un développeur privé de logiciels d'apprentissage, afin de combler cette lacune et de permettre aux apprenants de participer plus pleinement à une économie de plus en plus basée sur la technologie. La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante a encouragé le gouvernement à investir davantage dans la formation des PME en général et à reconnaître l'importance de la formation informelle qui devrait inclure le déploiement de plateformes, d'outils et de techniques partagés⁴³.

Nouveaux outils de recrutement

Pour pallier les difficultés d'embauche rencontrées par les PME, certains groupes se réunissent pour offrir des solutions d'embauche innovantes bénéfiques aussi bien aux demandeurs d'emploi qu'aux PME. Il existe un nombre croissant de plateformes de recrutement en ligne qui offrent un éventail de fonctionnalités. Un exemple est celui fourni par Magnet, une initiative sociale sans but lucratif cofondée par l'Université Ryerson et la Chambre de commerce de l'Ontario, qui met en relation les demandeurs d'emploi et les employeurs en fonction de compétences précises. Les deux organisations sont également partenaires dans la mise en œuvre des approches innovantes en matière d'apprentissage intégré au travail, afin d'aider à créer des voies d'accès aux possibilités qu'offrent les PME aux jeunes, ainsi qu'à un éventail d'outils d'évaluation et de soutien en faveur de la diversité et de l'inclusion.

Apprentissage intégré au travail

L'apprentissage intégré au travail, prévoyant le déploiement des étudiants dans les entreprises, est considéré comme une bonne stratégie pour former des diplômés prêts à l'emploi et pour donner aux entreprises la possibilité d'enrichir leur bassin de talents. Le gouvernement fédéral a investi des centaines de millions de dollars en subventions pour appuyer l'apprentissage intégré au travail et la Chambre de commerce de l'Ontario aide à administrer le programme et recommande l'investissement de ressources supplémentaires ciblées pour aider les entreprises à développer leur capacité à utiliser les technologies

⁴² Leckie, N., Rodier, J. et Gyarmati, D. (2016). [Workplace digital essential skills in rural small businesses – Final research report](#).

⁴³ Sims et al. (2015). [Small business, big investment: Improving training for tomorrow's workplace](#).

numériques⁴⁴. Dans une étude datant de 2017, la Chambre de commerce de l'Ontario a recommandé d'envisager un éventail de modalités pour embaucher les étudiants dans les PME (voir la figure 10⁴⁵.

⁴⁴ Rossi, R. (2020, Mai 12). [RE: Retraining Ontario's workforce to recover from COVID-19](#).

⁴⁵ Sullivan, K. (2017). [Talent in transition: Addressing the skills mismatch in Ontario](#).



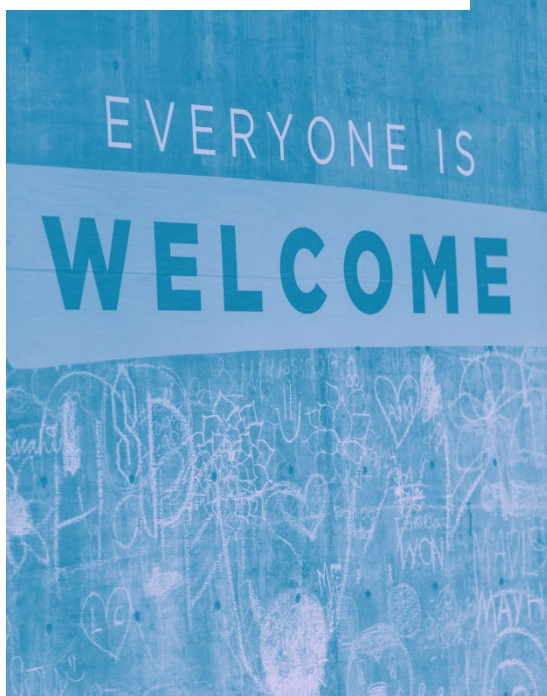
Figure 10 : Recommandations de la Chambre de commerce de l'Ontario pour assurer une main-d'œuvre qualifiée

-  Participation aux incubateurs, accélérateurs et centres d'innovation
-  Enseignement coopératif
-  Stages
-  Programmes de placement professionnel
-  Programmes d'emplois/d'expérience d'été
-  Mentorat
-  Bénévolat
-  Projets en classe reconnus par l'industrie
-  Formation d'apprentis
-  Concours scolaires ou organisés par des clubs et l'industrie

(Source : Sullivan, K. (2017). [Talent in transition: Addressing the skills mismatch in Ontario.](#))



Les PME font état de leurs difficultés à embaucher de nouveaux immigrants, notamment ceux déjà installés au Canada ou passés par le système d'immigration temporaire ou permanente.



Nouvelles approches de rétention

L'étude de la BDC met en évidence plusieurs besoins en matière de gestion des ressources humaines dans les PME, avec certainement en tête de liste la rétention et la gestion du rendement⁴⁶. Les approches innovantes en matière de rémunération et de conditions de travail, notamment la participation aux bénéfices et la flexibilité du travail, attirent les demandeurs d'emploi, mais ne sont pas courantes dans les PME^{47, 48}. Avec l'évolution démographique de la main-d'œuvre, les PME seront obligées de s'adapter en conséquence pour être compétitives et retenir les meilleurs talents.

Rapprochement avec les groupes de la diversité

D'une part, les PME cherchent et éprouvent des difficultés à recruter des candidats possédant des compétences précises. D'autre part, il est évident que certains candidats à l'emploi sont négligés, voire écartés, notamment ceux issus de groupes divers et sous-représentés. Pour favoriser cette perspective plus stratégique sur les talents, de nouveaux programmes sont mis en place et introduits dans de nombreux domaines, tels que la formation en entrepreneuriat, les services-conseils en matière de gestion et le développement des compétences de la main-d'œuvre. De grands

⁴⁶ Banque de développement du Canada (BDC). (2013). [Human resources: BDC viewpoints study – Research and market intelligence at BDC](#).

⁴⁷ Banque de développement du Canada (BDC). (2015b). [SME challenges: BDC viewpoints study – September 2015](#).

⁴⁸ Ibid.

efforts sont également déployés pour accroître la diversité et l'inclusion, par exemple en accordant la priorité à l'entrepreneuriat féminin⁴⁹. Par exemple, la CCO a lancé son programme Discover Ability pour aider les entreprises ontariennes, notamment les PME, à se conformer à la *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* (LAPHO) et pour aider les entreprises ontariennes à accéder à un nouveau bassin de talents⁵⁰.

En même temps, les PME font état de leurs difficultés à embaucher de nouveaux immigrants, notamment ceux déjà installés au Canada ou passés par le système d'immigration temporaire ou permanente⁵¹. Les formalités administratives peuvent être difficiles à respecter en l'absence d'une personne responsable des ressources humaines et avec, semble-t-il, peu d'aide du gouvernement. Les difficultés ne concernent pas le rendement des immigrants, mais les formalités administratives. Dans le secteur agricole, les personnes interrogées ont indiqué que leur croissance serait fortement limitée sans la contribution des immigrants qualifiés et que le processus reste difficile. La figure 11 ci-dessous montre comment les employeurs ayant embauché de nouveaux immigrants et évalué leur expérience expriment des questions qui semblent liées au besoin d'un soutien supplémentaire⁵².

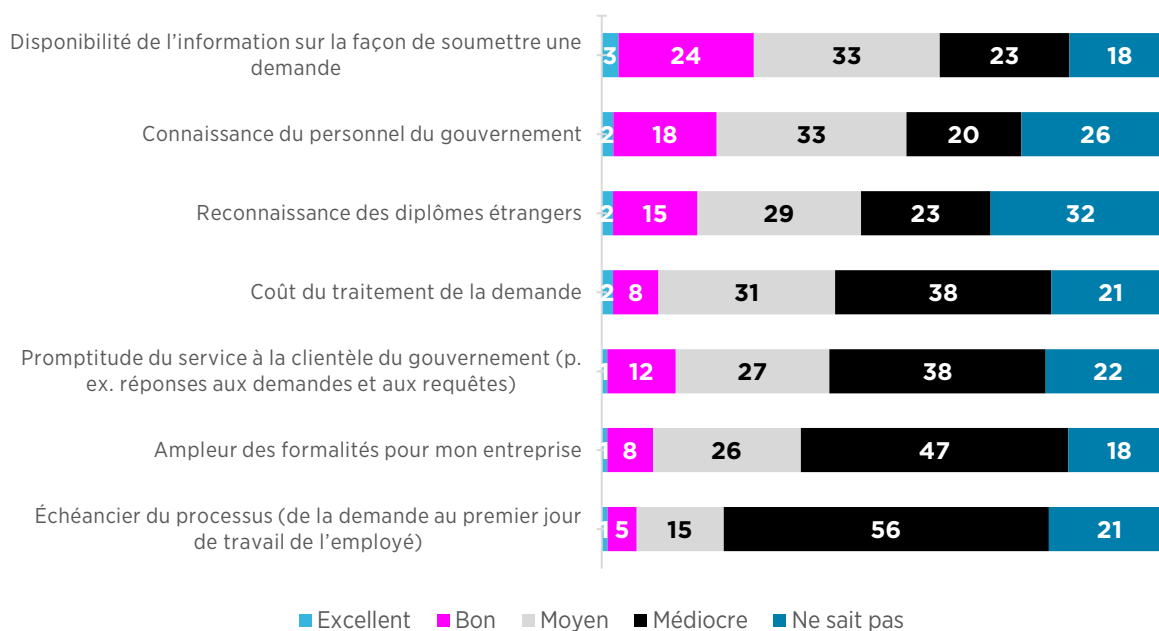
⁴⁹ Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2017). [SME and entrepreneurship policy in Canada](#).

⁵⁰ Ontario Chamber of Commerce (OCC). (n.-d.) [Discover ability Network](#).

⁵¹ Hayes, E. (2020). [Travailleurs sans frontières L'immigration en réponse à la pénurie de main-d'œuvre dans les PME](#). Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI).

⁵² Remarque : Les résultats proviennent de l'enquête menée par la FCEI sur les pénuries de main-d'œuvre et l'immigration, juin 2019 (n = 537).

Figure 11 : Évaluation de l'expérience dans l'embauche d'un nouvel immigrant



(Source : Hayes, E., 2020, [Workers without borders: Addressing SME labor shortages through immigration](#).)

Malgré la nécessité d'améliorer les stratégies et les soutiens destinés aux PME pour attirer, retenir, favoriser le perfectionnement professionnel et faire appel aux employés divers, il existe des approches innovantes qui ont été mises en œuvre pour mieux utiliser ces talents. Par exemple, la CCO collabore avec le Diversity Institute sur le déploiement d'outils destinés à aider les PME à se conformer à la loi C-25. Ces outils comprennent des aides comme le Diversity Assessment Tool (DAT) utilisé non seulement pour mesurer la représentation, mais aussi pour intégrer l'aspect de la diversité dans la stratégie, les politiques et les processus.

LES RÉPERCUSSIONS DE LA COVID-19 SUR LES PME : L'EMPLOI, LES COMPÉTENCES ET LA NOUVELLE NORMALITÉ

Le passage particulièrement rapide au télétravail, en raison de la crise de la COVID-19, a mis en évidence certaines des compétences primordiales pour l'innovation et la transformation numérique dans les PME canadiennes^{53,54}. Parallèlement, le concept de l'industrie 4.0⁵⁵ crée des bouleversements dans la façon de faire des affaires.

En mars 2020, l'économie canadienne, comme la plupart des économies du monde, a été frappée de façon inattendue et radicale par la COVID-19, provoquant une crise qui a eu des répercussions profondes sur la capacité de fonctionnement des entreprises canadiennes. Ces répercussions se feront sans aucun doute sentir pendant un certain temps.

Au Canada, comme dans tous les pays de l'OCDE, les PME représentent la grande majorité des entreprises, et sont les premières créatrices de la valeur ajoutée et d'emplois. Les indicateurs économiques et sociaux montrent que toutes les entreprises canadiennes ont été touchées par la pandémie. Toutefois, les petites entreprises sont encore plus touchées, et celles appartenant à des femmes et à des entrepreneurs divers et qui ont tendance à être plus petites, plus récentes, sous-financées et concentrées dans les secteurs les plus touchés par la COVID-19 croulent.

Les nouveaux défis et les nouvelles réalités du travail sont en train de se concrétiser, mais demeurent incertains pour l'instant, et il est clair que de nouvelles compétences seront nécessaires.

L'effet de la COVID-19 sur les PME en tant qu'employeurs

Les entreprises, dont les PME, sont surtout touchées par la réduction de la demande mondiale pour leurs produits et services. Dans certaines régions et certains secteurs particulièrement affectés, la prévalence des PME est encore plus élevée. Ces répercussions peuvent être particulièrement ressenties dans des secteurs précis où les PME sont fortement représentées, tels que le tourisme, les transports, la mode et

⁵³ Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2018). [Strengthening SMEs and entrepreneurship for productivity and inclusive growth](#).

⁵⁴ Leckie, N., Rodier, J. et Gyarmati, D. (2016). [Workplace digital essential skills in rural small businesses – Final research report](#).

⁵⁵ L'Industrie 4.0 fait référence à l'utilisation de technologies numériques avancées dans les processus de production industrielle et de prestation de services, afin de permettre de nouveaux processus plus efficaces pour la production de biens et de services combinant les technologies traditionnelles et numériques. L'industrie 4.0 englobe plusieurs technologies, dont l'impression 3D, l'Internet des objets (IDO), la robotique, l'intelligence artificielle et les données massives.

l'alimentation, ainsi que dans les PME desservant les marchés locaux où des mesures de confinement ont été prises⁵⁶. Selon l'observatoire de l'Organisation internationale du travail (OIT) sur la COVID-19 et le monde du travail⁵⁷, à l'échelle mondiale, les emplois dans les secteurs les plus à risque sont fortement concentrés dans les entreprises de moins de 10 employés.

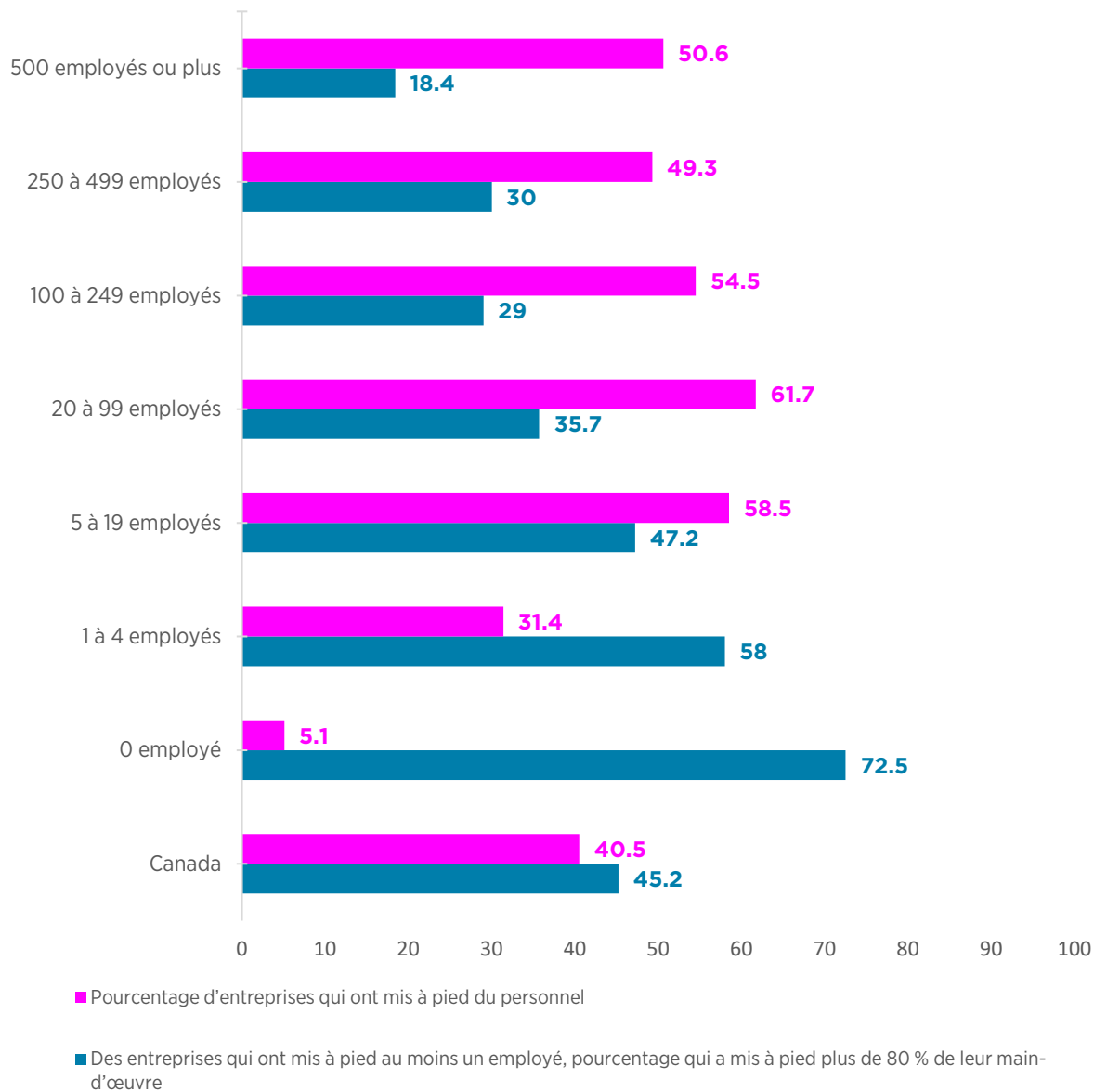
Selon une enquête menée par Statistique Canada⁵⁸, en collaboration avec la Chambre de Commerce du Canada, une grande vague (80 % ou plus) de licenciements a eu lieu dans les petites entreprises, notamment celles qui comptent entre 5 et 19 employés (voir figure 12).

⁵⁶ Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2020). [Coronavirus \(COVID-19\): SME policy responses](#).

⁵⁷ Organisation internationale du travail. (2020). [La COVID-19 et le monde du travail](#).

⁵⁸ Statistique Canada. (2020a). [Enquête canadienne sur la situation des entreprises \(ECSE\)](#).

Figure 12 : Changements de personnel et mises à pied supérieurs à 80 %



(Source : Statistique Canada. (2020b). [Enquête canadienne sur la situation des entreprises : les répercussions de la COVID-19 sur les entreprises au Canada, mars 2020.](#))

Défis des PME post-COVID-19 : risque d'aggravation des lacunes de compétences

La pandémie de coronavirus entraîne une perte soudaine et importante de revenus pour les PME et provoque de graves pénuries de liquidités. De plus, les consommateurs subissent une perte de revenus, craignent la contagion et font face à une incertitude accrue, réduisant ainsi leurs dépenses et leur consommation.

Le licenciement des travailleurs et l'incapacité des entreprises à payer les salaires aggravent la situation des PME. Certains secteurs, tels que le tourisme et les transports, sont particulièrement touchés, ce qui contribue également à réduire la confiance des entreprises et des consommateurs. Plus généralement, les PME sont susceptibles d'être plus vulnérables à la « distanciation sociale » que les autres entreprises⁵⁹.

Les entreprises connaissent une réduction de l'offre de main-d'œuvre, car les travailleurs sont malades ou doivent s'occuper de leurs enfants, qui sont à la maison plutôt qu'à l'école, ou d'autres personnes à charge. Les mesures visant à contenir la maladie par des fermetures et des quarantaines à domicile rendent plus difficile la contribution entière des employés.

La crise affecte les revenus des employés en fonction de la taille de l'entreprise. Une baisse de revenus est prévisible et pourrait être considérablement plus importante pour les employés des petites entreprises que pour ceux des grandes, ce qui rend plus difficile la rétention des compétences dans un tel contexte. Pire encore, pour développer et attirer des employés qualifiés, les PME risquent de se retrouver en concurrence déloyale avec les grandes entreprises, car en raison de la crise, la prime salariale offerte par les grandes entreprises pour mieux attirer du talent pourrait augmenter. Bell *et al.* (2020) notent que les jeunes employés sont susceptibles d'être les plus grands perdants⁶⁰.

Les entreprises dirigées par des femmes opèrent dans de nombreux secteurs les plus durement touchés par la crise, notamment l'hébergement, la restauration et le commerce du détail. Même en tenant compte de la répartition des sexes dans les différents secteurs, des différences persistent, car les femmes qui dirigent des PME sont plus nombreuses que les hommes à déclarer que leurs activités commerciales sont durement touchées par la crise. Les entreprises dirigées par des jeunes ont signalé un risque élevé de saisie. Selon le rapport du Centre du commerce international, elles sont plus susceptibles de fermer définitivement dans les trois mois⁶¹.

⁵⁹ Gopinath, G. (2020). [Limiting the economic fallout of the Coronavirus with large targeted policies](#).

⁶⁰ Bell, B. et al. (2020). [Prepare for large wage cuts if you are younger and work in a small firm](#).

⁶¹ Centre du commerce international. (2020). [SME competitiveness outlook 2020: COVID-19: The great lockdown and its impact on small business](#).

Étant donné les ressources limitées des PME et les obstacles existants à l'accès au capital, les PME peuvent survivre moins longtemps aux crises que les grandes entreprises. Les PME éprouvent plus de difficulté à obtenir des informations sur les mesures visant à enrayer la propagation du virus, sur les stratégies commerciales éventuelles pour atténuer les répercussions de la crise, ainsi que sur les initiatives gouvernementales disponibles pour les soutenir. Parallèlement, de nombreuses PME ou celles gérées par des entrepreneurs indépendants ne sont pas enregistrées auprès des autorités nationales. Il est plus difficile pour les PME de bénéficier des programmes et des subventions gouvernementaux pour les aider à former leurs employés, à adapter leurs produits ou services, à conserver leur emploi et à faire face au manque de liquidités⁶².

Pour les PME, le recours à des tiers pour fournir une expertise et des capacités externes est essentiel à leur rendement. Toutefois, une fois que les chaînes d'approvisionnement sont perturbées, les difficultés à rétablir les liens avec les anciens réseaux peuvent entraîner une importante pénurie de compétences qui affecterait la survie et l'adaptabilité des PME.

Les PME peuvent être moins résilientes et flexibles pour faire face aux coûts engendrés par la crise. Les changements nécessaires aux méthodes de travail, notamment le passage au télétravail, peuvent être relativement plus élevés pour les PME, compte tenu de leur petite taille. Les PME connaissent un niveau de numérisation moins élevé et des difficultés d'accès aux technologies et d'adoption de celles-ci⁶³.

De nouvelles compétences pour adapter les PME à une « nouvelle normalité »

Une enquête menée le 4 mai par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante⁶⁴ (FCEI) révèle que 26 % des propriétaires de PME ont pu passer au numérique. Parmi ceux qui ont fait des affaires en ligne, 30 % ont constaté une augmentation des ventes et 25 % déclarent que les ventes sont restées les mêmes par rapport à la période avant la COVID-19. L'enquête a également révélé que le nombre de transactions en ligne a augmenté de plus de 30 %.

La pandémie a rendu certaines entreprises plus agiles et plus flexibles : un tiers des PME estiment que la numérisation est devenue plus importante et a été accélérée en raison de la pandémie⁶⁵.

⁶² Statistique Canada. (2020a). [Enquête canadienne sur la situation des entreprises \(ECSE\)](#).

⁶³ Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2020). [Coronavirus \(COVID-19\): SME policy responses](#).

⁶⁴ Fédération canadienne de l'entreprise indépendante. (2020). [COVID-19 et PME : état de situation](#).

⁶⁵ McKinsey & Company. (2020). [How German « Mittelstand » copes with COVID-19 challenged](#).

Quatre thèmes prioritaires sont mis en avant pour permettre aux PME d'évoluer vers une nouvelle normalité⁶⁶. Ces thèmes reposent sans équivoque sur l'acquisition de nouvelles compétences liées au développement de la capacité à passer au numérique, à l'adaptation des produits et services, ainsi qu'au renforcement et au développement de nouvelles compétences commerciales.

Au rang des moyens importants figurent : la nécessité de renforcer la résilience des PME afin qu'elles résistent aux chocs futurs; la nécessité de redoubler d'efforts pour aider les PME à passer au numérique; le maintien des chaînes d'approvisionnement ouvertes et intégrées; et l'utilisation de la crise pour s'assurer que les entreprises du monde entier sont plus durables et plus respectueuses du climat.

Parmi les possibilités prometteuses : une approche préconisant la création d'un réseau de collaboration dirigé par les dirigeants de PME pour permettre une répartition plus équitable de l'expertise, des risques et des coûts en temps de crise. Au sein du réseau, une collaboration nationale et internationale devrait permettre de partager les compétences et de s'adapter aux nouvelles normes et réglementations qui seront certainement introduites en raison de la pandémie de COVID-19. Il s'agit notamment des nouvelles exigences du marché, telles que les exigences en matière de qualité, de sécurité alimentaire ou de santé et de sécurité, ainsi que des normes et réglementations couvrant la sécurité, la résilience et la gestion des risques.

Selon le rapport du Centre du commerce international⁶⁷, cette approche favoriserait non seulement une plus grande confiance mutuelle, mais permettrait aussi aux PME de résister et de répondre aux crises à venir.

⁶⁶ Centre du commerce international. (2020). [SME competitiveness outlook 2020: COVID-19: The great lockdown and its impact on small business](#).

⁶⁷ Centre du commerce international. (2020). [SME competitiveness outlook 2020: COVID-19: The great lockdown and its impact on small business](#).



DOMAINES DE RECHERCHE COMPLÉMENTAIRE

La nécessité d'analyser davantage la situation de la pénurie de compétences dans les PME au Canada est évidente. Il est primordial de préciser les compétences dont les organisations ont besoin pour être plus agiles et compétitives. De plus, il est également primordial de mettre en place de meilleures pratiques en matière de ressources humaines qui permettront un meilleur recrutement, une meilleure formation (formelle et informelle) et une meilleure rétention des talents. Un meilleur recrutement signifie également qu'il faut regarder en dehors de son réseau, afin d'exploiter la valeur de la diversité des individus pour élargir le bassin de talents qualifiés. Des recherches supplémentaires sont nécessaires pour comprendre comment les PME des secteurs qui disposent de beaucoup moins d'infrastructures pour le recrutement et le perfectionnement des compétences (p. ex. un secteur avec une forte association industrielle, des normes professionnelles bien établies ou un nombre élevé de spécialistes qualifiés dans la formation et l'emploi) tireront leur épingle du jeu par rapport à celles des secteurs qui n'ont pas d'associations fortes ou de fournisseurs de services de formation. Les contextes sectoriels et régionaux ont une grande importance.

La crise de la COVID-19 a exacerbé nombre des défis abordés dans ce rapport et, espérons-le, forcera une prise de conscience qui favorisera la collaboration, les changements et l'adoption de nouvelles approches

et de nouveaux processus pour stimuler la croissance des PME, tout en renforçant le bassin de talents. Les domaines importants de recherche complémentaire sont les suivants :

- Bien qu'il existe de nombreuses discussions parmi les PME concernant les pénuries de main-d'œuvre et de compétences, l'ampleur précise de ces pénuries nécessite un examen plus approfondi en fonction des régions, secteurs, professions et compétences. Un soutien accru des pouvoirs publics aux études sectorielles est nécessaire.
- Une compréhension plus détaillée des liens entre l'investissement dans le développement des compétences, l'innovation et la croissance est nécessaire.
- Il est nécessaire d'explorer davantage les moyens d'attirer l'attention sur les PME lors des discussions sur les compétences et les mesures incitatives futures, afin d'encourager les investissements dans les pratiques innovantes, le recrutement d'employés divers, la formation et la rééducation.
- Il est nécessaire d'effectuer des recherches supplémentaires pour comprendre la nature des contraintes de capacité et des autres obstacles (financiers et autres) auxquels font face les PME, ainsi que leur lien avec les principaux facteurs contextuels du secteur et de la main-d'œuvre.
- Il est essentiel de disposer de définitions communes et d'effectuer une analyse plus détaillée des compétences nécessaires, de trouver les moyens de les évaluer, de mettre en place des techniques efficaces pour les développer et de trouver les moyens de les utiliser au mieux. Toute analyse des besoins en matière de compétences futures doit reposer sur des définitions communes et, de préférence, sur des cadres de rendement au niveau professionnel.
- Une meilleure compréhension de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas : des politiques et pratiques actuelles, et le partage des meilleures pratiques entre les PME en matière de recrutement, de rétention et de perfectionnement des compétences sont nécessaires pour réduire les frictions sur le marché du travail hautement concurrentiel, notamment en ce qui concerne le recours aux talents divers.
- Il convient de mieux comprendre l'attitude et l'expérience des demandeurs d'emploi (en particulier les jeunes diplômés) vis-à-vis des PME, notamment la manière de faire des PME des employeurs de choix.
- Il est nécessaire de mieux comprendre les besoins des PME en matière de compétences et de capacités, notamment l'évolution des besoins des fondateurs et des dirigeants concernant leurs propres compétences (affaires, finance, technologie, marketing), ainsi que la connaissance des processus de ressources humaines et les attitudes à leur égard.

- Il est nécessaire d'adopter des stratégies pour améliorer les approches des PME en matière d'embauche, de rétention et de promotion des femmes et des employés divers, ainsi que pour promouvoir la conformité aux exigences réglementaires actuelles et futures.
- Des approches innovantes sont nécessaires pour développer des plateformes, des outils et des techniques partagés, ainsi que pour développer la capacité des PME à combler la pénurie de talents de manière innovante et efficace.

BIBLIOGRAPHIE

- Accenture. (2017). New skills now: Inclusion in the digital economy. Accenture.
https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-63/accenture-new-skills-now-inclusion-in-the-digital.pdf
- Acs, Z. J., Szerb, L., Autio, E., et Lloyd, A. (2017). The global entrepreneurship index 2017. The Global Entrepreneurship and Development Institute. <https://thegedi.org/2017-global-entrepreneurship-index/>
- Acs, Z. J., Szerb, L., et Lloyd, A. (2018). The global entrepreneurship index. The Global Entrepreneurship and Development Institute. https://thegedi.org/wp-content/uploads/dlm_uploads/2017/11/GEI-2018-1.pdf
- Anani, N. (2018). Paving the way for the future of work. Canadian Public Policy, vol. 44, n° S1, pp. S167-S176.
<https://www.utpjournals.press/doi/pdf/10.3138/cpp.2018-012>
- Archambault, R., et Song, M. (2018). Canadian new firms: Birth and survival rates over the period 2002-2014. Innovation, Sciences et Développement économique Canada.
[https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/CNF_BSR-NEC_TNS_2002-2014_May2018_eng.pdf/\\$file/CNF_BSR-NEC_TNS_2002-2014_May2018_eng.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/CNF_BSR-NEC_TNS_2002-2014_May2018_eng.pdf/$file/CNF_BSR-NEC_TNS_2002-2014_May2018_eng.pdf)
- Associations for Talent Development. (2018). Bridging the skills gap: Workforce development and the future of work. Association for Talent Development.
<https://d22bblmj4tvv8.cloudfront.net/83/74/450e8cb644188b984d6528d43d58/2018-skills-gap-whitepaper-final-web.pdf>
- Banerjee, R., Reitz, J., et Oreopoulos, P. (2018). Do large employers treat racial minorities more fairly? An analysis of Canadian field experiment data. Canadian Public Policy, vol. 44, n° 1, pp.1-12.
<https://www.utpjournals.press/doi/full/10.3138/cpp.2017-033>
- Baur, A.A.B. (2019). Women-owned exporting: Small and medium enterprises – Descriptive and comparative analysis. Global Affairs Canada. https://www.international.gc.ca/trade-commerce/assets/pdfs/economist-economiste/analysis-analyse/women_owned-export-entreprises_femmes-eng.pdf
- Beckton, C., McDonald, J., et Marquis-Bissonette, M. (2016). Everywhere, every day, innovating. Women Entrepreneurs and Innovation. <https://carleton.ca/creww/events/everywhere-every-day-innovating-women-entrepreneurs-and-innovation-report/>
- BC Stats. (2019). Small business profile 2019: A profile of small business in British Columbia. BC Stats.
https://www2.gov.bc.ca/assets/gov/employment-business-and-economic-development/business-management/small-business/sb_profile.pdf
- Bouchard, J. P. (2020). Outlook of Technology Adoption and its Impact in the Canadian Workplace. Diversity Institute, Centre des compétences futures, Université Ryerson.
- Banque de développement du Canada (BDC). (2013). Human resources: BDC viewpoints study – Research and market intelligence at BDC. BDC.
https://www.bdc.ca/en/documents/analysis_research/hr_practices_and_canadian_companies.pdf
- Banque de développement du Canada (BDC). (2015a). Étude BDC – Les PME et la croissance : Défis et stratégies gagnantes. BDC. https://www.bdc.ca/fr/Documents/analyses_recherche/defis-strategies-gagnantes.pdf
- Banque de développement du Canada (BDC). (2015b). Défis des PME : Étude points de vue BCD – septembre 2015. BDC. https://www.bdc.ca/fr/documents/analyses_recherche/sme_challenges_sept2015.pdf
- Banque de développement du Canada (BDC). (2016a). Les PME canadiennes et l'économie du partage – Résultats du sondage. BDC. https://www.bdc.ca/fr/Documents/analyses_recherche/Report_Engage_Sept2016_FR_Final.pdf

Banque de développement du Canada (BDC). (2016d). Les problèmes et les besoins des entrepreneurs – Résultats du sondage. BDC. https://www.bdc.ca/fr/documents/analyses_recherche/Report_Engage_2_Challenges_FR.pdf

Banque de développement du Canada (BDC). (2017). Littératie financière chez les entrepreneurs et les propriétaires d'entreprise canadiens. BDC. https://www.bdc.ca/fr/documents/analyses_recherche/litteratie-financiere-chez-entrepreneurs-proprietaires-entreprise-canadiens.pdf

Banque de développement du Canada (BDC). (2018a). Investment intentions of Canadian entrepreneurs: An outlook for 2018. BDC. <https://businessinsurrey.com/wp-content/uploads/2018/05/2018-investment-intentions-canadian-entrepreneurs-study.pdf>

Banque de développement du Canada (BDC) (2018b). Pénurie de main-d'œuvre : un problème tenace. BDC. 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

Banque de développement du Canada (BDC). (2019). A nation of entrepreneurs: The changing face of Canadian entrepreneurship. BDC. https://www.bdc.ca/EN/Documents/analysis_research/bdc-etude-sbw-nation-entrepreneurs.pdf?utm_campaign=Changing-faces-Study-2019--EN&utm_medium=email&utm_source=Eloqua

Burt, M., et Forbes, R.. (2017). Partners in growth: 2017 report card on Canada and Toronto's financial service sector. Le Conference Board du Canada. <https://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=9264>

Business Council of Canada and Aon Hewitt. (2016). Developing Canada's future workforce: A survey of large private-sector employers. Aon Hewitt Inc. <https://thebusinesscouncil.ca/wp-content/uploads/2016/03/Developing-Canadas-Future-Workforce.pdf>

Chambre de commerce du Canada. (2013a). Closing the skills gap: Mapping a path for small business. Chambre de commerce du Canada. <http://www.chamber.ca/media/blog/130220-closing-the-skills-gap-mapping-a-path-for-small-business/>

Chambre de commerce du Canada. (2013b). Upskilling the workforce: Employer-sponsored training and resolving the skills gap. Chambre de commerce du Canada. http://www.chamber.ca/media/blog/131009_Upskilling-the-Workforce/131009_Upskilling_the_Workforce.pdf

Chambre de commerce du Canada. (2013c). Toolkit of training resources for small- and medium-sized businesses. Chambre de commerce du Canada. http://chamber.ca/resources/tools-for-small-business/130220_Toolkit_of_Training_Resources_for_SME.pdf

Chambre de commerce du Canada. (2017). Les entreprises canadiennes prennent la parole : une analyse portant sur l'adoption des technologies Web. Chambre de commerce du Canada. <http://www.chamber.ca/download.aspx?t=0&pid=be66f511-02f3-e611-ad7d-005056a00b05>

Conseil consultatif en matière de croissance économique. (2017a). Tapping economic potential through broader workforce participation. Advisory Council on Economic Growth. <https://www.budget.gc.ca/aceg-ccce/pdf/workforce-marche-travail-eng.pdf>

Conseil consultatif en matière de croissance économique. (2017b). Learning nation: Equipping Canada's workforce with skills for the future. Advisory Council on Economic Growth. <https://www.budget.gc.ca/aceg-ccce/pdf/learning-nation-eng.pdf>

Corporation au bénéfice du développement communautaire (CBDC) Restigouche. (n.-d.) Compétences numériques au travail essentiel. CBDC Restigouche. <https://www.digitalskillstraining.ca/formation-competences-numeriques>

Canadian Newcomer Magazine. (2017). Careers: How many engineers are necessary for Canada?. Canadian Newcomer Magazine. <http://www.cnmag.ca/careers-how-many-engineers-are-necessary-for-canada/>

- Cappelli, P., et Tavis, A. (2018). The new rules of talent management. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2018/03/the-new-rules-of-talent-management>
- Carucci, R. (2018). Developing employees: When companies should invest in training their employees – and when they shouldn't. Harvard Business Review. https://hbr.org/2018/10/when-companies-should-invest-in-training-their-employees-and-when-they-shouldnt?referral=03759&cm_vc=rr_item_page.bottom
- Centre du commerce international. (2020). [SME Competitiveness Outlook 2020: COVID-19: The Great Lockdown and its Impact on Small Business.](#)
- Cote, S., et Rosa, J. (2017). Comparing different measures of high-growth enterprises: A Canadian case study. Innovation, Sciences et Développement économique Canada. [https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/Comparing_Measures_HGE_Canada-Comparaison_Mesures_EFC_Canada_2017-02_eng.pdf/\\$file/Comparing_Measures_HGE_Canada-Comparaison_Mesures_EFC_Canada_2017-02_eng.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/Comparing_Measures_HGE_Canada-Comparaison_Mesures_EFC_Canada_2017-02_eng.pdf/$file/Comparing_Measures_HGE_Canada-Comparaison_Mesures_EFC_Canada_2017-02_eng.pdf)
- Cotsman, S., et Hall, C. (2018). Learning cultures lead the way: Learning and development outlook – 14th Edition. Le Conference Board du Canada. <https://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=9398>
- Craig, W. (2018). Making strategic investments in employee development is crucial for success. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/williamcraig/2018/07/31/making-strategic-investments-in-employee-development-is-crucial-for-success/#6d149e91140c>
- Cukier, W. V. (2020). Return on investment: Industry leadership on upskilling and reskilling their workforce. Forum des politiques publiques, Centre des Compétences futures, et Diversity Institute. <https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2020/01/7-ReturnOnInvestment-PPF-JAN2020-EN.pdf>
- Dassisti, M., Panetto, H., Lezoche, M., Merla, P., Semeraro, C., Giovannini, A., et Chimienti, M. (mars 2017). Industry 4.0 paradigm: The viewpoint of the small and medium enterprises. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01526397/>
- Dell Technologies et Institute for the Future. (2017). The next era of human & machine partnerships: Emerging technologies' impact on society & work in 2030. Institute for the Future. https://www.delltechnologies.com/content/dam/delltechnologies/assets/perspectives/2030/pdf/SR1940_IFTFforDellTechnologies_Human-Machine_070517_readerhigh-res.pdf
- de Raaf, S., Holroyd, H. et Wannell, T. (2018). The business case for work-integrated learning in mining. Social Research and Demonstration Corporation (SDRC). https://www.mibr.ca/pdf/MiHR-WIL-Business-Case_FINAL-SWPP-edit-Oct2019.pdf
- Egbers, A., River-Crothers, L., et Huang, L. (2019). SME profile: Financing and growth of co-operatives in Canada, 2017. Innovation, Sciences et Développement économique Canada. [https://www.ic.gc.ca/eic/site/106.nsf/vwapj/SME_Profile-Financing_Growth_Co-ops_2017_EN-2.pdf/\\$file/SME_Profile-Financing_Growth_Co-ops_2017_EN-2.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/106.nsf/vwapj/SME_Profile-Financing_Growth_Co-ops_2017_EN-2.pdf/$file/SME_Profile-Financing_Growth_Co-ops_2017_EN-2.pdf)
- Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI). (2018a). Getting the transition right: Survey results on small business succession planning. Fédération canadienne de l'entreprise indépendante. <https://www.cfib-fcei.ca/sites/default/files/2018-11/Getting-the-transition-right-succession-planning-report.pdf>
- Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI). (2018b). Small business profile: A look at small business and the self-employed in Canada. Fédération canadienne de l'entreprise indépendante. https://www.cfib-fcei.ca/sites/default/files/2018-05/small_business_profile.pdf
- Forum économique Mondial. (2016). Global challenge insight report: The future of jobs – Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution. Forum économique mondial. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf

- Glaveski, S. (2019). Business Education: Where companies go wrong with learning and development. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2019/10/where-companies-go-wrong-with-learning-and-development>
- Goerzig, D., et Bauernhansl, T. (2018). Enterprise architectures for the digital transformation in small and medium-sized enterprises. *Procedia CIRP*, 67, pp.540-545. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212827117312039>
- Gopinath, G. (2020). Limiting the economic fallout of the coronavirus with large targeted policies. IMFBlog. https://blogs.imf.org/2020/03/09/limiting-the-economic-fallout-of-the-coronavirus-with-large-targeted-policies/?utm_medium=email&utm_source=govdelivery
- Gouvernement du Canada. (n.-d.). Former les employés. Le Gouvernement du Canada. <https://www.guichetemplois.gc.ca/embauche/ressources/former-employes>
- Gray, C., et Proulx, K. (2017). Les entreprises canadiennes prennent la parole : une analyse portant sur l'adoption des technologies Web. Chambre de commerce du Canada. <http://www.chamber.ca/publications/reports/2017-archives/>
- Grekou, D., et Liu, H. (2018). The entry into and exit out of self-employment and business ownership in Canada. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/en/pub/11f0019m/11f0019m2018407-eng.pdf?st=2ytixu5b>
- Grekou, D., Li, J. et Liu, H. (2018a). The measurement of business ownership by gender in the Canadian employer-employee dynamics database. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-633-x/11-633-x2018017-eng.htm>
- Grekou, D., Li, J. et Liu, H. (2018b). Women-owned enterprises in Canada. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-626-x/11-626-x2018083-eng.htm>
- Grones, G. (2020). HRIS systems: What you need to know. Human Resources Director. <https://www.hcamag.com/ca/specialization/hr-technology/hris-systems-what-you-need-to-know/211249>
- Group, H.R.S. (n.-d.). About HRSG | Competency management vendor/supplier. <https://www.hrsrg.ca/about-us>
- Gualtieri, L., Rojas, R., Carabin, G., Palomba, I., Rauch, E., Vidoni, R. et Matt, D. T. (2018). Advanced automation for SMEs in the I4.0 revolution: engineering education and employees training in the smart mini factory laboratory. En 2018 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM), pp.1111-1115. IEEE. <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/8607719>
- Gyarmati, D., Leckie, N., Dowie, M., Palameta, B., Hui, T.S., Dunn, E. et Herbet, S. (2014). UPSKILL: A credible test of workplace literacy and essentials skills training. Société de recherche sociale appliquée (SRSA). <http://www.srdc.org/media/199774/upskill-technical-report-en.pdf>
- Harrington, S., Cukier, W., Patterson, M., et McCallum, K. E. (2020, à venir). La technologie au service de l'innovation dans l'écosystème des compétences et de l'emploi. Forum des politiques publiques, Diversity Institute, Centre des compétences futures.
- Hayes, E. (2020). Travailleurs sans frontières L'immigration en réponse à la pénurie de main-d'œuvre dans les PME. Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI). <https://www.cfib-fcei.ca/sites/default/files/2020-02/Travailleurs-Sans-Frontieres-Rapport-Immigration.pdf>
- Huang, L. (2019). Canadian high-growth SMEs and their propensity to invest in R&D and export. Innovation, Sciences et Développement économique Canada. [https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapi/Canadian-High-Growth-SMEs-propensity-invest-R-D_ExportV2_eng.pdf/\\$file/Canadian-High-Growth-SMEs-propensity-invest-R-D_ExportV2_eng.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapi/Canadian-High-Growth-SMEs-propensity-invest-R-D_ExportV2_eng.pdf/$file/Canadian-High-Growth-SMEs-propensity-invest-R-D_ExportV2_eng.pdf)
- Huang, L. et Rivard, P. (2019a). Canada small business financing program: Cost-benefit analysis. Innovation, Sciences et Développement économique Canada. [https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapi/Cost-Benefit_Analysis_2019_eng_Final-2.pdf/\\$file/Cost-Benefit_Analysis_2019_eng_Final-2.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapi/Cost-Benefit_Analysis_2019_eng_Final-2.pdf/$file/Cost-Benefit_Analysis_2019_eng_Final-2.pdf)

Huang, L. et Rivard, P. (2019b). Canada small business financing program: Economic impact analysis. Innovation, Sciences et Développement économique Canada. [https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapi/CSBFP_Economic_Impact_Analysis_July_2019_Final_eng3.pdf/\\$file/CSBFP_Economic_Impact_Analysis_July_2019_Final_eng3.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapi/CSBFP_Economic_Impact_Analysis_July_2019_Final_eng3.pdf/$file/CSBFP_Economic_Impact_Analysis_July_2019_Final_eng3.pdf)

Huang, L. (2020a). SME profile: Clean technology in Canada. Innovation, Sciences et Développement économique Canada. [https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapi/SME-profile_Clean-technology-Canada_2-eng.pdf/\\$FILE/SME-profile_Clean-technology-Canada_2-eng.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapi/SME-profile_Clean-technology-Canada_2-eng.pdf/$FILE/SME-profile_Clean-technology-Canada_2-eng.pdf)

Huang, L. (2020b). SME profile: Ownership demographics statistics. Innovation, Sciences et Développement économique Canada. [https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapi/SME_Profile-Ownership_Demographics_Statistics2020.pdf/\\$file/SME_Profile-Ownership_Demographics_Statistics2020.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapi/SME_Profile-Ownership_Demographics_Statistics2020.pdf/$file/SME_Profile-Ownership_Demographics_Statistics2020.pdf)

Indeed. (2019). Blog – Report: Challenges facing SMBs and how one Canadian entrepreneur is overcoming them. Indeed. <http://blog.indeed.ca/2019/08/19/smb-report-2019/>

Industry Canada. (2015). Majority female-owned small and medium-sized enterprises – Special edition: Key small business statistics. Industry Canada. [https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapi/MFOSMEs_KSBS-PMEDMF_PSRPE_2015-05_eng.pdf/\\$FILE/MFOSMEs_KSBS-PMEDMF_PSRPE_2015-05_eng.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapi/MFOSMEs_KSBS-PMEDMF_PSRPE_2015-05_eng.pdf/$FILE/MFOSMEs_KSBS-PMEDMF_PSRPE_2015-05_eng.pdf)

Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE). (2018). Summary of the survey on financing and growth of small and medium enterprises, 2017. Innovation, Sciences et Développement économique Canada. [https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapi/SFGSME_Summary-EFCPME_Sommaire_2017_eng-V2.pdf/\\$file/SFGSME_Summary-EFCPME_Sommaire_2017_eng-V2.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapi/SFGSME_Summary-EFCPME_Sommaire_2017_eng-V2.pdf/$file/SFGSME_Summary-EFCPME_Sommaire_2017_eng-V2.pdf)

Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE). (2019). Key small business statistics. Innovation, Sciences et Développement économique Canada. [https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapi/KSBS_Nov-2019_En_Final_5.pdf/\\$file/KSBS_Nov-2019_En_Final_5.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapi/KSBS_Nov-2019_En_Final_5.pdf/$file/KSBS_Nov-2019_En_Final_5.pdf)

Institute for Competitiveness & Prosperity. (2017). The labor market shift: Training a highly skilled and resilient workforce in Ontario (Document de travail n° 29). Institute for Competitiveness & Prosperity. https://www.competeprosper.ca/uploads/The_labour_market_shift_in_Ontario_Sept_2017.pdf

Jackson, D. (2015). Employability skill development in work-integrated learning: Barriers and best practice. Studies in Higher Education, vol. 40, n° 2, pp.350-367. <https://doi.org/10.1080/03075079.2013.842221>

Langford, C.H., Josty, P. et Saunders, C. (2016). 2016 GEM Canada national report. Global Entrepreneurship Monitor. <https://gemconsortium.org/report/gem-canada-report-2016>

Le Conference Board du Canada. (2015). Briefing: Navigating and managing technology-driven change – What is it and how to deal with it, Le Conference Board du Canada. https://www.conferenceboard.ca/temp/99b0f7f5-f476-4ffd-9eff-b4ba20c1772b/6950_TechnologyDrivenChange_BR-ENG.pdf

Le Conference Board du Canada. (n.-d.) Employability skills, Le Conference Board du Canada. <https://www.conferenceboard.ca/edu/employability-skills.aspx>

Le Conference Board du Canada. (2020). The future of work: Employment and skills in 2030 (Webinar). Le Conference Board du Canada. <https://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=10630>

Le Conference Board du Canada et le Centre des Compétences futures. (2020). The future Is social and emotional evolving skills needs in the 21st century. Le Conference Board du Canada. https://www.conferenceboard.ca/temp/85e5da64-eeed-4c04-86bd-5f045cf65026/24357_10628_FSC_SES_Impact_Paper_EN.pdf

Leckie, N., Rodier, J. et Gyarmati, D. (2016). Workplace digital essential skills in rural small businesses – Final research report. Société de recherche sociale appliquée (SRSA). <http://www.srdc.org/media/199928/digital-skills-report-en.pdf>

- Lee, H.H. et Leem, C.S.. (2018). SWOT Analysis for small and medium enterprise in smart factory introduction. *Journal of the Korea Convergence Society*, vol. 9, n° 3, pp.1-14.
<http://www.koreascience.or.kr/article/JAKO201810648290419.page>
- Li, L., Su, F., Zhang, W. et Mao, J.Y. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, vol. 28, n° 6, 2018, pp.1129-1157. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/isi.12153>
- LinkedIn. (2019). 3rd workplace learning report. LinkedIn.
<https://learning.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/amp/learning-solutions/images/workplace-learning-report-2019/pdf/workplace-learning-report-2019.pdf>
- Lortie, P. (2019). Entrepreneurial finance and economic growth: A Canadian review, C.D. Howe.
https://www.cdhowe.org/sites/default/files/attachments/research_papers/mixed/Commentary%20536%20Compressed.pdf
- ManpowerGroup. (2019) ManpowerGroup employment outlook survey Canada. ManpowerGroup.
<https://manpowerab.com/wp-content/uploads/2019/06/CANADA-BROCHURE-EN.pdf>
- Mason, C. et Brown, R. (2014). Entrepreneurial ecosystems and growth-oriented enterprises. Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et Développement économique et création locale d'emplois (LEED). <http://www.oecd.org/cfe/leed/Entrepreneurial-ecosystems.pdf>
- Matt, D.T. et Rauch, E. (2020). SME 4,0 : The role of small-and medium-sized enterprises in the digital transformation. Dans *Industry 4.0 for SMEs*, 2020, pp.3-36. Palgrave Macmillan, Cham.
https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-25425-4_1
- Nguyen, C., Palameta, B., Lee, W., Howard, S., Hui, T.S., Lalonde, P. et Gyarmati, D. (2019). A comprehensive review and development of measurement options for essential skills initiative. Société de recherche sociale appliquée (SRSA). <http://www.srdc.org/media/553018/oles-measurement-phase-4-report.pdf>
- Ontario Chamber of Commerce (OCC). (n.-d.) Discover ability network. Ontario Chamber of Commerce.
<https://occ.ca/discoverability/>
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2017). SME and entrepreneurship policy in Canada. OCDE Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264273467-en>
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2018). Strengthening SMEs and entrepreneurship for productivity and inclusive growth. OCDE.
<https://www.oecd.org/cfe/smes/ministerial/documents/2018-SME-Ministerial-Conference-Key-Issues.pdf>
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et Développement économique et création locale d'emplois (LEED). (2012). Leveraging training and skills development in SMEs: An analysis of two Canadian urban regions – Montreal and Winnipeg. OECD et LEED.
<http://www.oecd.org/canada/Canada%20report%20FINAL%20formatted.pdf>
- Ostrovsky, Y., Picot, G. et Leung, D. (2018). The financing of immigrant-owned firms in Canada. *Small Business Economics*, vol. 52, n° 1, 2018, pp.1-15. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-018-0020-x>
- Paul, J., Parthasarathy, S., et Gupta, P., Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business*, vol. 52, n° 3, 2017, 327-342. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.01.003>
- Percival, J.C., Cozzarin, B.P. et Formanek, S. D. (2013). Return on investment for workplace training: the Canadian experience. *International Journal of Training and Development*, vol. 17, n° 1, pp.20-32.
<https://doi.org/10.1111/ijtd.12002>

- Remillard, R. (2017). Government intervention in venture capital in Canada: Toward greater transparency and accountability. C.D. Howe Institute. https://www.cdhowe.org/sites/default/files/attachments/research_papers/mixed/Commentary_466.pdf
- Renaud, K. et Gregg, H.. (2017). A guide to recruitment & retention for small business in Windsor-Essex. Workforce WindsorEssex. <https://www.workforcewindsoressessex.com/wp-content/uploads/2017/12/Small-Business-Recruitment-Retention-Guide-EN.pdf>
- Rivard, P. (2016). SME profile: Co-operatives in Canada. Innovation, Sciences et Développement économique Canada. [https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapi/SMEP-PPME_Cooperatives_2016-04_eng.pdf/\\$file/SMEP-PPME_Cooperatives_2016-04_eng.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapi/SMEP-PPME_Cooperatives_2016-04_eng.pdf/$file/SMEP-PPME_Cooperatives_2016-04_eng.pdf)
- Rivard, P. (2017). The contribution to Canadian net employment change by high-growth firms. Innovation, Sciences et Développement économique Canada. [https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapi/CCNEC_HGF-EFC_CCNEC_2017_eng.pdf/\\$file/CCNEC_HGF-EFC_CCNEC_2017_eng.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapi/CCNEC_HGF-EFC_CCNEC_2017_eng.pdf/$file/CCNEC_HGF-EFC_CCNEC_2017_eng.pdf)
- Rivard, P. (2018). Incrementality study of the Canada small business financing program. Innovation, Sciences et Développement économique Canada. [https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapi/h_03072-eng.pdf/\\$file/h_03072-eng.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapi/h_03072-eng.pdf/$file/h_03072-eng.pdf)
- Rosa, J. and Sylla, D. (2016). A comparison of the performance of majority female-owned and majority male-owned small and medium-sized enterprises. Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE). [https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapi/Comparison_Performance_Female_Male_SMEs-Comparaison_Rendement_Femmes_Hommes_PME_2016-11_eng.pdf/\\$file/Comparison_Performance_Female_Male_SMEs-Comparaison_Rendement_Femmes_Hommes_PME_2016-11_eng.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapi/Comparison_Performance_Female_Male_SMEs-Comparaison_Rendement_Femmes_Hommes_PME_2016-11_eng.pdf/$file/Comparison_Performance_Female_Male_SMEs-Comparaison_Rendement_Femmes_Hommes_PME_2016-11_eng.pdf)
- Rossi, R. (2020, May 12). RE: Retraining Ontario's workforce to recover from COVID-19. Ontario Chamber of Commerce. <https://occ.ca/wp-content/uploads/Retraining-Ontario%E2%80%99s-workforce-to-recover-from-COVID-19-.pdf>
- Safayeni, D. (2020). Ontario economic report 2020. Chambre de commerce de l'Ontario. <https://occ.ca/2020-ontario-economic-report/>
- Sims, E., Wong, Q., D'Autremont, M. et Ziai, A. (2015). Small Business, Big Investment: Improving training for tomorrow's workplace. Fédération canadienne de l'entreprise indépendante. <https://www.cfib-fcei.ca/sites/default/files/pdf/rr3361.pdf>
- Song, M. et Archambault, R. (2018). SME profile: Canadian start-ups – A perspective based upon the 214 survey on financing and growth of small and medium enterprises. Innovation, Sciences et Développement économique Canada – Small Business Branch. [https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapi/SME_P_Can_Start_Ups-P_PME_Entreprises_Can_demar_Sept_2018_eng.pdf/\\$file/SME_P_Can_Start_Ups-P_PME_Entreprises_Can_demar_Sept_2018_eng.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapi/SME_P_Can_Start_Ups-P_PME_Entreprises_Can_demar_Sept_2018_eng.pdf/$file/SME_P_Can_Start_Ups-P_PME_Entreprises_Can_demar_Sept_2018_eng.pdf)
- Statistique Canada. (2020a). Enquête canadienne sur la situation des entreprises (ECSE). Statistique Canada. <https://www.statcan.gc.ca/eng/survey/business/5318>
- Statistique Canada. (2020b). Enquête canadienne sur la situation des entreprises : les répercussions de la COVID-19 sur les entreprises au Canada, mars 2020. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/200429/dq200429a-eng.htm>
- Statistique Canada. (2020c). Tableau 33-10-0136-01 - Entreprises actives avec un employé ou plus. <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/cv.action?pid=3310013601>
- Sullivan, K. (2017). Talent in transition: Addressing the skills mismatch in Ontario, Chambre de commerce de l'Ontario. <https://occ.ca/wp-content/uploads/Talent-in-Transition.pdf>

Suss, S., Thomson, M, Thomson, V. et Bloom, M. (2012). SME manufacturers in Quebec: Adding services to boost competitiveness and the bottom line, Le Conference Board du Canada. <https://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=4686>

Tibando, A. and Do, A. (2018). Understanding the talent gap: Lessons + opportunities for Canada (Document de travail). Brookfield Institute. https://brookfieldinstitute.ca/wp-content/uploads/BrookfieldInstitute_Understanding-the-Talent-Gap-1.pdf

ToolingU. (n.d.). Success stories | Tooling U-SME. <https://www.toolingu.com/resources/success-stories>

Uskov, V.L., Howlett, R.J. et Lakhmi, J.C. (2015). Smart education and smart e-learning. Springer International Publishing.

Welsh, A. (2012). HR north: An analysis of HR practices of SMEs in Northeastern Ontario. Welsh Immigration Consulting Services. http://www.hireimmigrants.ca/wp-content/uploads/HR-North-Final-Report_Welsh.pdf

Williams, C., Schallmo, D., Lang, K. et Boardman, L. (2019). Digital maturity models for small and medium-sized enterprises: A systematic literature review. Dans ISPIM Conference Proceedings, pp.1-15. The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM). https://www.researchgate.net/profile/Christopher_Williams39/publication/334108295_Digital_Maturity_Models_for_Small_and_Medium-sized_Enterprises_A_Systematic_Literature_Review/links/5d1721e2299bf1547c872612/Digital-Maturity-Models-for-Small-and-Medium-sized-Enterprises-A-Systematic-Literature-Review.pdf

Yssaad, L. et Ferrao, V.. (2019). Les Canadiens qui travaillent à leur propre compte: Qui sont-ils et pourquoi le font-ils ? Catalogue no. 71-222-X. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/71-222-x/71-222-x2019002-fra.htm>

