

main-œuvre

La relève de main-d'œuvre en Estrie

Résultats d'une consultation tenue
auprès de 200 entreprises estriennes

mai 2003

Direction régionale d'Emploi-Québec Estrie
Direction de la planification, du partenariat et de l'information
sur le marché du travail (DPPIMT)

Recherche et rédaction :
Jacques Bernard
*Agent de recherche et de
planification socio-économique*

Collaboratrice à la consultation :
Solange McElreavy

Conseiller méthodologique et lecteur :
Gilles Lecours

Secrétariat et révision :
Manon Dubé

Sous la direction de :
Roger Tremblay
*Directeur de la planification, du partenariat
et de l'information sur le marché du travail*
Emploi-Québec

AVIS AU LECTEUR
Le genre masculin est utilisé dans le seul but d'alléger le texte.

Table des matières

Avant-propos	4
Notes méthodologiques	5
Faits saillants	6
Introduction (la relève de main-d'œuvre)	7
Les résultats de la consultation	9
1) Les employés, âge moyen et intentions de retraite	9
1.1 L'âge moyen	9
1.2 Les 50 ans et plus	9
1.3 Les employés susceptibles de quitter à la retraite	9
2) Les employeurs, difficultés à recruter et à fidéliser des employés	10
2.1 Les difficultés à recruter	10
2.2 Les difficultés à fidéliser	11
3) Recruter, fidéliser les employés et préparer la relève	12
3.1 Les moyens de recrutement	12
3.2 Les moyens de fidéliser les employés	12
3.3 La préparation de la relève	12
4) Les impacts du vieillissement de la main-d'œuvre	13
4.1 Les impacts anticipés	13
5) Les difficultés anticipées pour remplacer les employés qui quitteront	13
5.1 Les difficultés de remplacement	13
5.2 Les moyens anticipés pour remplacer les départs	14
6) Les entreprises et l'embauche de certains types de chercheurs d'emploi	14
6.1 L'expérience des entreprises	14
6.2 L'ouverture des entreprises	14
6.3 L'ouverture à la formation	15
6.4 L'ouverture à la collaboration	15
7) La perception qu'ont les employeurs de l'avenir de leur entreprise	15
7.1 En matière d'emploi	15
7.2 En matière de développement technologique	16
8) Les besoins d'aide des entreprises exposées au problème de relève	16
8.1 L'aide souhaitée	16
Conclusion	17
Annexe 1 Répartition territoriale et sectorielle des entreprises consultées	
Répartition, selon la taille, des entreprises consultées	19
Annexe 2 Questionnaire sur la relève de main-d'œuvre	20

Mise en contexte

Afin de réviser, pour les trois prochaines années, les problématiques du marché du travail estrien, Emploi-Québec Estrie tenait, à l'automne 2001, une vaste consultation auprès de ses employés et des partenaires régionaux et locaux du marché du travail.

Cette consultation faisait ressortir qu'un problème de relève de main-d'œuvre était en voie de se généraliser à travers l'ensemble du territoire et des secteurs d'activité économique.

Ce constat amenait le Conseil régional des partenaires du marché du travail (CRPMT) de l'Estrie à faire de la relève de main-d'œuvre la problématique prioritaire du Plan d'action régional (PAR) pour la période 2002-2005.

Il apparaissait toutefois nécessaire de mieux documenter notre connaissance des enjeux et impacts de la problématique, et surtout de raffiner notre connaissance de la situation régionale au regard de cette problématique.

C'est pourquoi, à l'automne 2002, Emploi-Québec Estrie décidait de réaliser une consultation auprès de 200 entreprises de la région.

L'échantillonnage des entreprises

D'entrée de jeu, afin d'éviter certains biais, les secteurs gouvernementaux, soit les Services publics, Services d'enseignement, Soins de santé et assistance sociale ainsi que Administrations publiques, ont été exclus de la consultation. (Voir explications dans la section Notes méthodologiques.)

Un canevas de répartition¹ a été construit de façon à rejoindre 200 entreprises, et ce, en tenant compte du poids relatif, à l'intérieur de la région, de chacun des secteurs d'activité économique, de chacun des territoires de MRC et de la présence proportionnelle de ces secteurs dans chaque MRC.

À partir de la liste des industries et commerces (LIC) de la région, en respectant le canevas de répartition, 200 entreprises sélectionnées de façon aléatoire ont été contactées par téléphone, en décembre 2002, afin de répondre à un questionnaire² portant sur la problématique de relève.

Lors de la consultation, un souci particulier a également prévalu afin que la taille des entreprises consultées soit représentative de la situation régionale. Ainsi, 92,5 % des entreprises consultées comptaient moins de 100 employés. Cette répartition correspond assez bien à la réalité de l'Estrie, où 97 % des PME comptent moins de 100 employés.

Mise en garde

Cette consultation (malgré le volume relativement restreint de l'échantillon) sera très significative pour dégager des tendances régionales. Sur le plan sectoriel régional ou intersectoriel local, les constats fourniront des indices pertinents. Toutefois, sur le plan sectoriel local, les constats devront être considérés (à cause des trop faibles volumes) comme de simples opinions.

¹ Voir, en annexe 1, le tableau de répartition de l'échantillon par secteurs et territoires.

² Voir, en annexe 2, le questionnaire de consultation.

Le cadre conceptuel

Le concept de « relève de main-d'œuvre » est, dans le sens commun, généralement bien compris. Il réfère à des notions de continuité, de succession, de démographie, de natalité, de retraite, etc.

Toutefois, pour mener une enquête ayant pour thème la relève de main-d'œuvre, il est nécessaire de tracer certaines balises afin de construire des instruments de cueillette de données fidèles et pour s'assurer d'une validité minimale des réponses essentielles à l'analyse subséquente.

Dans cette perspective, le cadre conceptuel de cette enquête est exposé dans la section d'introduction de ce document.

L'univers de l'enquête

Comme pour tout mandat en recherche, les limites temporelles et matérielles viennent circonscrire l'univers des possibles. Ainsi, c'est suivant généralement des logiques statistiques, que nous avons tracé les limites de notre univers de recherche.

Nous avons d'abord choisi trois grandes catégories de délimitation de notre univers de recherche.

1. Le territoire
2. Les secteurs d'activité économique
3. La taille des entreprises

1. Le territoire :

Emploi-Québec Estrie a comme territoire d'intervention la région 05. Cette région est subdivisée en six MRC¹ et une ville centre, Sherbrooke. Emploi-Québec a des points de services (CLE) dans chacune des MRC et deux points de services à Sherbrooke.

2. Les secteurs d'activité économique :

C'est le SCIAN 2001 à quatre chiffres qui a été utilisé pour la répartition des entreprises de notre échantillon. La banque de données des entreprises que nous avons utilisée est celle compilée par le LIC Estrie (Liste des industries et commerces de l'Estrie)².

3. La taille des entreprises :

Toujours suivant les données du LIC, nous avons segmenté les entreprises selon leur nombre d'employés total, et ce, dans leur période la plus active.

L'échantillon

L'échantillon, construit de manière aléatoire (par programmation), comporte 200 entreprises, soit 2,8 % des entreprises de la base de données³. Cette proportion est uniquement déterminée par les contraintes ci-dessus mentionnées. Toutefois, elle nous apparaît plus que raisonnable compte tenu des marges habituellement observées dans ce type d'enquête.

- Chaque secteur d'activité économique (SCIAN) des entreprises a été proportionnellement respecté sur le territoire et les sous-territoires.
- Une attention particulière a été portée à la taille des entreprises. Ainsi, sachant que l'Estrie compte 97 % d'entreprises de moins de 100 employés, notre échantillon comporte plus de 92 % de cette catégorie d'entreprises.
- Les secteurs des services gouvernementaux, publics, parapublics et de l'administration publique ont été exclus de l'échantillonnage. Ces entités disposent déjà de nombreux programmes et mécanismes de planification de la main-d'œuvre, de sorte que nous n'apprendrions rien d'inédit.

La méthode de cueillette

La cueillette de données a été réalisée en décembre 2002 auprès de 200 entreprises qui ont répondu intégralement au questionnaire.

La cueillette s'est effectuée par téléphone aux heures habituelles de travail et, dans certains cas, aux heures précédentes ou suivantes, afin d'accommoder les répondants.

Le répondant était généralement la personne identifiée dans la base LIC comme contact principal de l'entreprise. Il s'agit soit du propriétaire, soit d'un agent d'administration ou d'un gestionnaire des ressources humaines.

Chaque questionnaire a été rempli dans sa totalité.

Gilles Lecours
Économiste régional

¹ Municipalité régionale de comté.

² LIC Estrie est une association de plusieurs partenaires qui ont mis leurs ressources en commun afin de constituer et de maintenir à jour une liste (la plus exhaustive possible) des industries et commerces de la région.

³ En excluant les secteurs déjà identifiés à la section « l'échantillonnage des entreprises » de l'avant-propos.

Faits saillants

Pour l'ensemble des 200 entreprises consultées, la situation, en décembre 2002, révélait les constats suivants :

Chez les employés

- L'âge moyen des employés se situe entre 35 et 40 ans.
- 11 % de la main-d'œuvre a plus de 50 ans.
- 4,5 % des employés prendront leur retraite dans les 5 prochaines années. (En extrapolant pour l'ensemble des entreprises de l'Estrie, cela représenterait régionalement quelque 1 000 à 1 300 retraites par année.)
- 79 % des employés qui quitteront occupent des emplois de niveaux intermédiaire et technique.

Chez les entreprises

- Des entreprises qui ignoraient :
 - l'âge moyen de leurs employés (8 %);
 - combien de leurs employés avaient plus de 50 ans (4,5 %);
 - combien de leurs employés étaient susceptibles de partir à la retraite dans les prochaines années (16,5 %);
- 61,5 % des entreprises éprouvaient des difficultés de recrutement et 22 % éprouvaient des difficultés à fidéliser leurs employés;
- 56 % des entreprises n'anticipaient aucun ou peu d'impacts liés au vieillissement de la main-d'œuvre et 69,5 % ne prévoyaient pas de difficultés pour remplacer les employés qui quitteront;
- 51 % des entreprises disaient préparer leur relève de main-d'œuvre et 59 % se disaient prêtes à collaborer avec d'autres entreprises dans le dossier de la relève de main-d'œuvre;
- 50,5 % des entreprises se disaient prêtes à investir davantage dans la formation de nouveaux employés;
- 96,5 % des entreprises prévoyaient une croissance ou une stabilité de l'emploi pour les prochaines années et 52,5 % prévoyaient investir en technologie;
- 73,5 % des entreprises disaient souhaiter de l'aide, principalement pour le recrutement et la formation des employés.

Introduction

En guise d'introduction, il est utile de mettre brièvement en contexte la problématique générale de relève de main-d'œuvre, car c'est cette dernière qui est à l'origine de la consultation.

La relève de main-d'œuvre

L'Estrie, à l'image du Québec, devrait connaître, dans un proche avenir, une décroissance de sa population active (travailleurs et chercheurs d'emploi âgés de 15 ans et plus). En fait, selon l'Institut de la statistique du Québec (ISQ), c'est vers 2011 que la majorité des baby-boomers québécois arriveront à la retraite et que s'amorcera la décroissance de la population active. Conséquemment, la main-d'œuvre se fera plus rare, et ce, toujours selon l'ISQ, pour les 30 années suivantes, d'où l'émergence d'une problématique généralisée de relève de main-d'œuvre.

Les deux décennies de l'après-guerre, soit la période de 1946 à 1966, sont marquées par une forte croissance de la natalité. C'est ce phénomène qu'on nomme le « baby-boom ». Les décennies suivantes marquent l'arrivée massive des baby-boomers sur le marché du travail. Cette période est également celle d'un autre phénomène : les femmes sont beaucoup

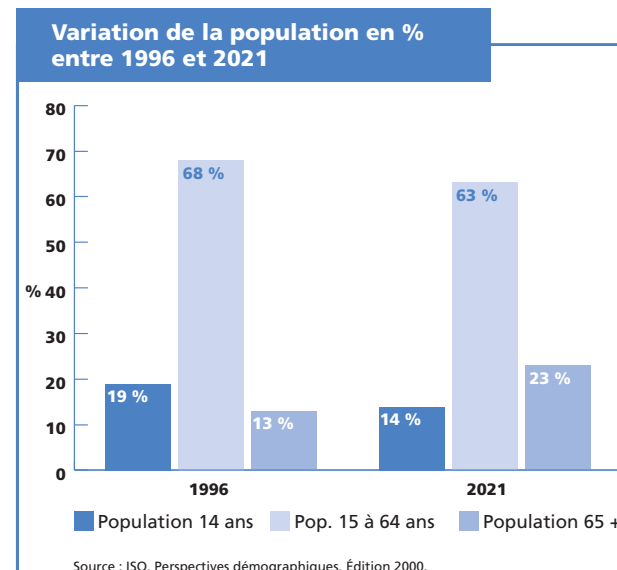
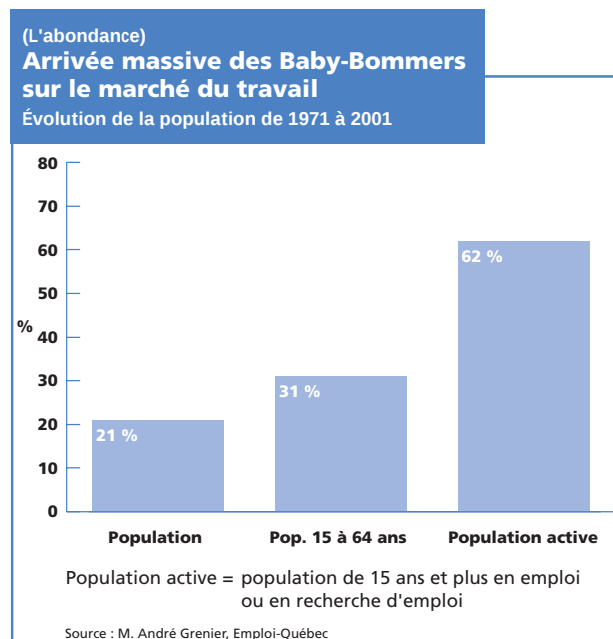
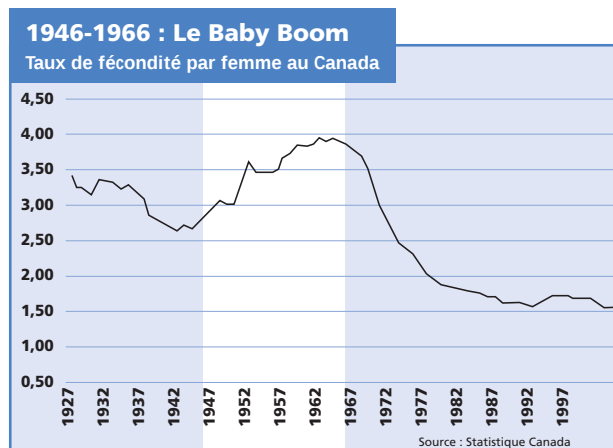
plus nombreuses qu'avant à investir le marché du travail. Ces deux facteurs concourent à une augmentation importante de la population active, d'où l'abondance de main-d'œuvre disponible qu'a connue le Québec de 1970 à 2000.

À compter du début des années soixante-dix, nous assistons à une diminution importante de la natalité. Ce phénomène s'inscrit dans la mouvance de l'époque, soit l'arrivée massive des femmes sur le marché du travail, le recours à de nouveaux moyens contraceptifs plus sûrs, la difficulté de concilier famille et carrière lorsque les deux conjoints travaillent, etc. Les baby-boomers sont également porteurs des valeurs de leur génération. Non seulement font-ils moins d'enfants que leurs parents, mais ils voyagent davantage, souhaitent donner une plus grande place aux loisirs dans leur vie et espèrent accéder plus tôt à la retraite. Ainsi, en 2001, 49 % des gens prennent déjà leur retraite avant 60 ans.

La période 2005-2010 marquera l'arrivée massive à la retraite des premiers baby-boomers, qui auront alors atteint entre 60 et 65 ans. Nous pouvons donc prévoir une diminution importante de la population active, d'où une certaine rareté de main-d'œuvre. Cette diminution de la population active devrait ensuite se poursuivre pour les 30 années suivantes, à cause de la baisse constante de la natalité observée depuis les années soixante-dix.

Quels impacts pouvons-nous anticiper ?

La région devra donc composer avec cette décroissance de la main-d'œuvre disponible. Les projections de l'ISQ prévoient que la population de l'Estrie va continuer de croître pendant encore une vingtaine d'années, mais aussi de vieillir. Ainsi, en 2021, par rapport à 1996, la proportion des 65 ans et plus devrait passer de 13 % à 23 %, tandis que les 15 à 64 ans et les moins de 15 ans diminueraient, passant respectivement de 68 % à 63 % et de 19 % à 14 %.



À la suite des retraites de plus en plus nombreuses, la main-d'œuvre disponible se fera également de plus en plus rare. Un nombre croissant d'emplois seront à combler, et ce, dans toutes les sphères d'activité économique.

Les Perspectives professionnelles 2001-2005 confirment d'ailleurs cette tendance. Ainsi, on y évalue que les retraites et les décès de la main-d'œuvre, en emploi comptent déjà pour 58 % de la demande de main-d'œuvre. Ce pourcentage est, de plus, en progression constante.

Deux sources de demande de main-d'œuvre	
Demande totale de main-d'œuvre 2001-2005 22 861 postes	
1) Demande liée à l'expansion besoin de main-d'œuvre découlant de l'évolution de l'activité économique sur 5 ans 9 601 postes	2) Demande de remplacement besoin de main-d'œuvre découlant des retraits du marché de travail sur 5 ans (retraites, décès). 13 260 postes
58 % de la demande liée aux retraits du marché du travail	
Source, Perspectives professionnelles 2001-2005, M. Gilles Lecours, Emploi-Québec	

La compétition, entre les entreprises, sera de plus en plus vive pour recruter et fidéliser les employés dont elles auront besoin. Les entreprises devront donc développer des avantages concurrentiels en investissant davantage dans la qualité des emplois, dans de meilleurs salaires, dans la conciliation travail/famille et la qualité de vie au travail. Elle devront aussi investir dans la gestion prévisionnelle, la préparation de la relève, la formation en entreprise, dont le mentorat, et dans la mise sur pied de divers programmes d'intéressement. De nombreuses industries choisiront aussi de s'automatiser davantage afin de maintenir

leur capacité de production avec une main-d'œuvre réduite mais détenant des compétences professionnelles et techniques accrues. Le chercheur d'emploi aura donc tout avantage à détenir une formation de niveau secondaire professionnel ou technique donnant accès à des emplois spécialisés. Les perspectives professionnelles 2001-2005 évaluent que 65 % de la demande de main-d'œuvre sera reliée à des emplois exigeant ce niveau de formation.

Les individus plus éloignés du marché du travail et plus ou moins laissés pour compte en période d'abondance de main-d'œuvre vont devoir être davantage considérés comme main-d'œuvre potentielle, même si plusieurs peuvent nécessiter de forts investissements en formation. Des efforts accrus devront également être déployés pour contrer le décrochage scolaire et l'exode des jeunes ruraux. Notre économie régionale, qui a créé de nombreux emplois plus ou moins qualifiés ces dernières années, devra redoubler d'efforts pour offrir des emplois davantage susceptibles de retenir, en région, nos finissants universitaires et collégiaux.

La vive compétition que connaîtront les entreprises s'étendra également aux territoires. Les régions devront, elles aussi, faire valoir leurs avantages concurrentiels pour attirer et retenir la main-d'œuvre. Heureusement, l'Estrie demeure une région objectivement bien outillée pour faire face à cette problématique de relève de main-d'œuvre et assurer la pérennité des emplois. Elle possède un réseau enviable d'institutions de formation, secondaires, collégiales et universitaires, capables de répondre aux nombreux besoins de formation de la main-d'œuvre. La région compte aussi plusieurs centres de recherche possédant l'expertise nécessaire pour soutenir le développement technologique des entreprises afin qu'elles maintiennent leur productivité et leur compétitivité. L'Estrie possède enfin, comparativement à plusieurs autres régions, un historique enviable d'attraction et de rétention des immigrants.

Bien qu'il y ait nécessité dès maintenant d'améliorer les pratiques de gestion en entreprise et d'accentuer la préparation de la main-d'œuvre, nous pouvons, en Estrie, considérer l'avenir avec optimisme. Il nous faut toutefois mieux connaître la situation dans les entreprises de la région.

- Quelles sont l'acuité et l'ampleur du problème ?
- Les employeurs sont-ils conscients de cette problématique ?
- Vivent-ils déjà des difficultés à ce chapitre ?
- Y a-t-il des solutions mises en place dans certains milieux et ces solutions sont-elles transférables ?
- Y a-t-il des différences sectorielles et/ou territoriales marquées ?
- Pouvons-nous prévoir quand et dans quels secteurs et/ou territoires, la région sera davantage touchée ?

C'est pour répondre à ces questions et à quelques autres que nous avons consulté 200 entreprises estriennes. Ce sont les résultats de cette consultation qui sont présentés dans les pages qui suivent.

Les résultats de la consultation

- Les 200 entreprises consultées comptaient 8 797 employés. Cela représente environ 7 % de l'ensemble de la main-d'œuvre dans les secteurs consultés et une moyenne de 44 employés par entreprise.
- 92,5 % des entreprises consultées comptaient moins de 100 employés et 75 % comptaient moins de 40 employés. Cette répartition, selon la taille, correspond bien à la réalité de l'Estrie, où 97 % des PME comptent moins de 100 employés.
- Nous pouvons constater, aux tableaux 1 et 2 de l'annexe 1, la variété de tailles des entreprises consultées dans chacun des secteurs et des territoires. Cette répartition reflète également une certaine concentration d'entreprises comptant plus de 100 employés dans les milieux plus urbanisés de la région. Encore là, cette situation est conforme à la réalité estrienne.

1. Les employés, âge moyen et intentions de retraite

1.1. L'âge moyen

L'âge moyen global des employés se situe entre 35 et 39 ans pour l'ensemble de ces entreprises. Cette donnée est toutefois à considérer avec réserve, car le niveau de précision des réponses à cette question variait beaucoup selon les répondants.

Notons que 8 % des entreprises (16/200), parmi les plus importantes en nombre d'employés, ignoraient totalement l'âge moyen de leurs employés.

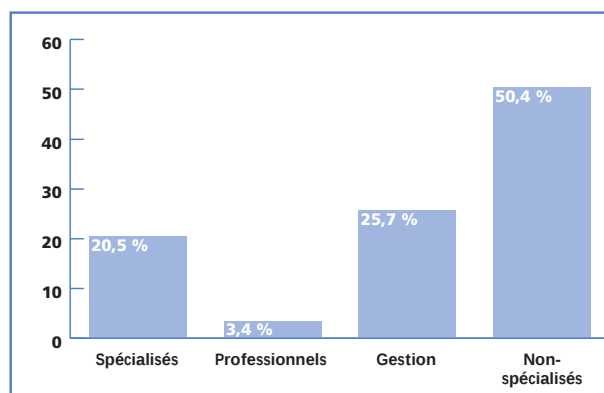
- Les secteurs « Commerces » et « Hébergement et restauration » semblent employer la main-d'œuvre la plus jeune. Il faut sans doute voir là l'impact d'une abondante main-d'œuvre étudiante dans ces secteurs.
- En ce qui a trait aux MRC, il ne semble pas y avoir de différence notable dans l'âge moyen des employés.

1.2. Les 50 ans et plus

Le nombre total d'employés de 50 ans et plus est de 743 pour 191 des 200 entreprises, soit plus de 11 % de l'ensemble de la main-d'œuvre de ces entreprises.

Notons que 9 entreprises, totalisant plus de 2 000 employés, ignoraient combien de leurs employés avaient plus de 50 ans.

Pour les 191 entreprises qui savaient combien de leurs employés avaient plus de 50 ans, ces employés se répartissent ainsi : 25,7 % dans des emplois de gestion, 3,4 % dans des emplois professionnels, 20,5 % dans des emplois spécialisés et 50,4 % dans des emplois non spécialisés.

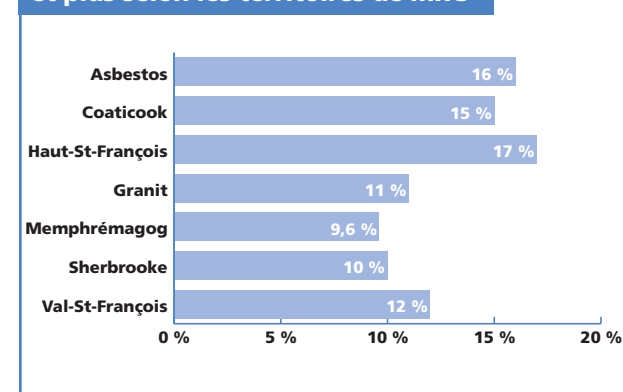


Répartition des employés de 50 ans et plus selon les secteurs d'activité économique

Secteurs d'activité économique	% des employés des entreprises consultées
Agriculture et Foresterie	12 %
Construction	14 %
Fabrication	11 %
Commerces	13 %
Culture, Arts et Loisirs	6 %
Services financiers	9 %
Services professionnels	16 %
Services administratifs	14 %
Hébergement et restauration	7 %
Autres services	24 %

- Parmi les entreprises consultées, nous pouvons constater la jeunesse relative des secteurs « Culture, Arts et Loisirs » ainsi que « Hébergement et restauration ». Par contre, dans le secteur des « Autres services », un employé sur quatre dépasse déjà la cinquantaine.

Répartition des employés de 50 ans et plus selon les territoires de MRC



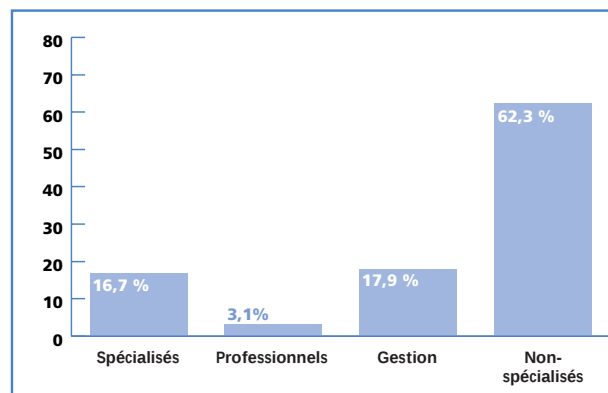
- Nous pouvons constater que la proportion des employés de 50 ans et plus, par rapport à l'ensemble des employés des entreprises consultées, est un peu plus faible à Magog et à Sherbrooke. Cela est sans doute dû à l'attrait des milieux plus urbanisés sur la jeunesse et à la concentration, dans ces villes, des secteurs « Commerce » et « Hébergement et restauration » qui emploient une main-d'œuvre plus jeune.

1.3 Les employés susceptibles de quitter à la retraite

Quelque 257 employés, répartis dans 167 entreprises, sont susceptibles de prendre leur retraite dans les cinq prochaines années.

Notons que 33 entreprises, comptant ensemble près de 3 000 employés, ignoraient totalement combien d'employés pouvaient prendre leur retraite dans les prochaines années.

Pour les entreprises qui savaient combien d'employés étaient susceptibles de quitter dans les 5 ans, ces 257 départs représentent près de 4 % de leurs effectifs totaux. Ces employés se répartissent ainsi : 17,9 % dans des emplois de gestion, 3,1 % dans des emplois professionnels, 16,7 % dans des emplois spécialisés et 62,3 % dans des emplois non spécialisés.



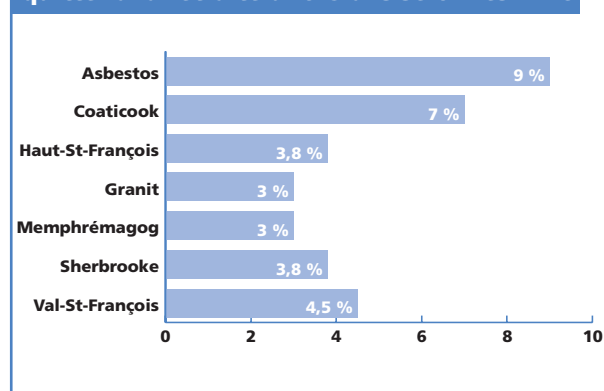
- Cette répartition des employés plus âgés, où 79 % des départs projetés se concentrent dans des emplois intermédiaires et techniques, confirme les perspectives professionnelles 2001-2005 qui prévoyaient quelque 65 % des remplacements dans ces 2 catégories.

Répartition des employés susceptibles de quitter à la retraite, d'ici 5 ans selon les secteurs d'activité économique

Secteurs d'activité économique	% des employés des entreprises consultées
Agriculture et Foresterie	2,6 %
Construction	5,0 %
Fabrication	3,5 %
Commerces	4,5 %
Culture, Arts et Loisirs	4,5 %
Services financiers	4,0 %
Services professionnels	3,4 %
Services administratifs	3,0 %
Hébergement et restauration	2,4 %
Autres services	4,4 %

- Les écarts sectoriels sont trop faibles pour permettre d'identifier des secteurs plus à risque que d'autres.

Répartition des employés susceptibles de quitter à la retraite d'ici 5 ans selon les MRC



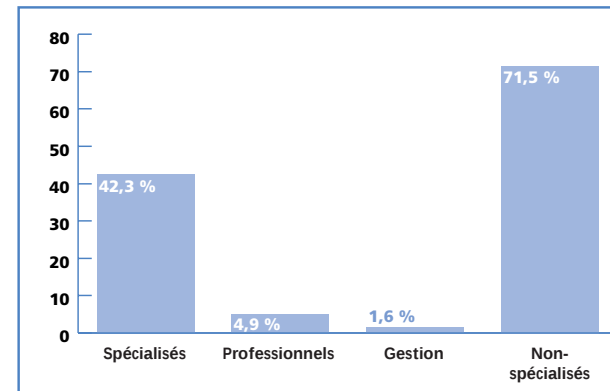
- Nous pouvons constater qu'une proportion plus importante des employés des territoires d'Asbestos et de Coaticook est près de la retraite. Dans le cas d'Asbestos, c'est un employé sur 11, parmi les entreprises consultées, qui quittera d'ici 5 ans.

2. les employeurs, difficultés à recruter et à fidéliser des employés

2.1. Les difficultés à recruter

Parmi les 200 entreprises consultées, 123, soit 61,5 %, déclarent éprouver des difficultés à recruter des employés. Plusieurs entreprises éprouvent des difficultés dans plus d'une catégorie à la fois.

Sur les 123 entreprises qui éprouvent des difficultés de recrutement, 2 (1,6 %) ont des difficultés à recruter des gestionnaires, 6 (4,9 %) des professionnels, 52 (42,3 %) des employés spécialisés et 88 (71,5 %) des employés non spécialisés.

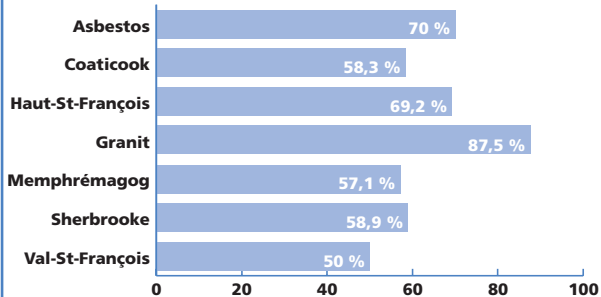


Répartition des difficultés de recrutement selon les secteurs d'activité économique

Secteurs d'activité économique	% des entreprises qui ont des difficultés
Agriculture et Foresterie	75 %
Construction	69 %
Fabrication	63 %
Commerces	59 %
Culture, Arts et Loisirs	63 %
Services financiers	33 %
Services professionnels	30 %
Services administratifs	75 %
Hébergement et restauration	50 %
Autres services	80 %

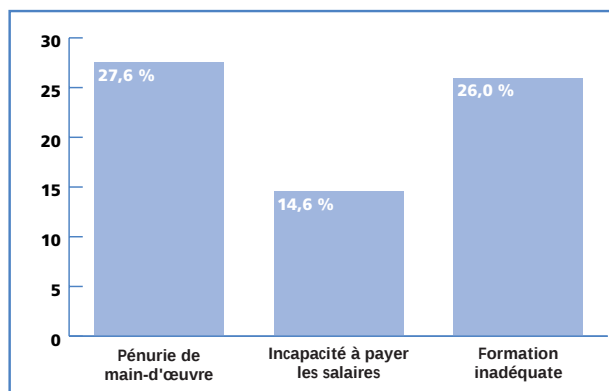
- Les difficultés de recrutement sont le lot de la majorité des entreprises consultées. Bien que les catégories d'emplois touchées soient les mêmes, nous pouvons toutefois constater des écarts sectoriels importants en terme de pourcentage d'entreprises touchées (de 30 % pour le secteur des Services professionnels à 80 % pour le secteur des Autres services). Les questions posées, ne nous permettent toutefois pas d'identifier les causes de ces écarts.

Répartition des difficultés de recrutement des entreprises selon les MRC



- Selon les entreprises consultées, des différences apparaissent, entre les territoires, en ce qui a trait aux difficultés de recrutement. Ainsi, nous pouvons constater que dans la MRC du Granit, c'est 87,5 % des entreprises qui éprouvent des difficultés. Asbestos et le Haut-Saint-François suivent respectivement avec 70 % et 69,2 % de leurs entreprises. Tous les autres territoires se situent entre 50 % et 60 %.

Les raisons les plus fréquemment invoquées, par les 123 entreprises touchées, pour expliquer les difficultés de recrutement sont: une pénurie de main-d'œuvre



(27,6 % des répondants), la formation inadéquate des postulants (26 % des répondants) et une incapacité à payer les salaires demandés (14,6 % des répondants).

2.2. Les difficultés à fidéliser

Parmi les 200 entreprises consultées, 156 (78 %) déclarent ne pas avoir de difficultés à garder leurs employés à leur emploi et ne pas avoir eu à remplacer d'employés au cours de la dernière année.

- Par contre, les 44 autres entreprises consultées (22 %) disent éprouver des difficultés à garder leurs employés à leur emploi.

39 entreprises ont dû remplacer 889 employés au cours de la dernière année (soit une moyenne de près de 23 employés par entreprise) et 5 autres ne savaient pas combien d'employés elles avaient eu à remplacer.

- Les difficultés à fidéliser touchent peu les emplois professionnels (2 entreprises) et de gestion (une entreprise). Par contre, 36 entreprises sur 44 (81,8 %) éprouvent des difficultés à fidéliser leurs employés non spécialisés tandis que 10 sur 44 (22,7 %) ont des difficultés à fidéliser leurs employés spécialisés.

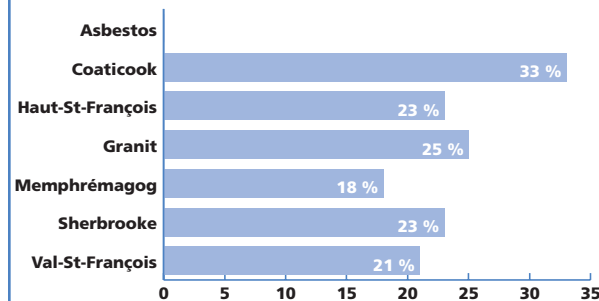
Répartition des difficultés à fidéliser les employés selon les secteurs d'activité économique

Secteurs d'activité économique	% des entreprises éprouvant des diffi
Agriculture et Foresterie	25 %
Construction	12 %
Fabrication	31 %
Commerces	22 %
Culture, Arts et Loisirs	0 %
Services financiers	17 %
Services professionnels	10 %
Services administratifs	25 %
Hébergement et restauration	27 %
Autres services	10 %

- Les difficultés à fidéliser les employés semblent être davantage liées aux conditions de travail et de rémunération des entreprises, qu'à des secteurs d'activité particuliers.

- Le secteur « Culture, Arts et Loisirs » attire toutefois l'attention, car aucune des entreprises consultées n'a déclaré avoir de difficulté à fidéliser ses employés.

Répartition des difficultés à fidéliser leurs employés selon les MRC



- Parmi les entreprises consultées, avec une entreprise touchée sur trois, les difficultés à fidéliser les employés semblent être un peu plus présentes dans la MRC de Coaticook qu'ailleurs en région, où c'est plus ou moins une entreprise sur cinq qui est touchée.

- Soulignons que, dans le territoire d'Asbestos, aucune des entreprises consultées n'a déclaré éprouver des difficultés à garder ses employés.

- Les principales raisons invoquées, par les 44 entreprises touchées, pour expliquer les difficultés à fidéliser les employés sont, dans l'ordre: une incapacité à payer les salaires demandés (31,8 % des réponses) et la concurrence des grosses entreprises (29,5 % des réponses).

3. Recruter, fidéliser les employés et préparer la relève

3.1 Les moyens de recrutement

Parmi les 200 entreprises consultées, nous pouvons constater que les moyens plus « traditionnels » conservent une grande popularité.

Les moyens présentement utilisés pour recruter les employés	
Firmes spécialisées	98 (49 %)
Publication dans les journaux	86 (43 %)
Bouche à oreilles	54 (27 %)
Banque de CV	34 (17 %)
Réseau de contacts	32 (16 %)
Placement en ligne	21 (10,5 %)
La CCQ	2 (1 %)
Emploi-Québec	2 (1 %)
Affichage	1 (0,5 %)
Autre	1 (0,5 %)

(N.B. : Chacun des répondants pouvait mentionner plusieurs moyens.)

- À peine plus de 10 % des entreprises consultées utilisent des services publics d'emploi.
- Par ailleurs, malgré le succès, renouvelé à chaque année, d'un événement tel que Priorité-Emploi, aucune entreprise consultée n'a mentionné ce type d'événement comme moyen de recrutement.
- Sur le plan sectoriel, les firmes spécialisées et la publication dans les journaux sont les moyens nettement privilégiés par les entreprises consultées, sauf pour le secteur « Hébergement et restauration » qui privilégie le bouche à oreille.
- Sur le plan territorial, par contre, outre les firmes et les journaux, nous constatons que les entreprises consultées d'Asbestos et de Coaticook privilégient le bouche à oreille, tandis que celles de Windsor préfèrent les banques de CV.

3.2. Les moyens de fidéliser les employés

À la question: «Présentement, offrez-vous certains avantages pour garder vos employés?», 64 % des entreprises (128/200) ont répondu oui et 36 % (72/200) ont répondu non.

Les avantages offerts par les entreprises pour garder leurs employés	
Avantages sociaux concurrentiels	52
Salaires concurrentiels	32
Horaires flexibles	28
Primes au rendement, bonus et autres primes	20
Assurances collectives et/ou REÉR	14
Rabais sur marchandise et/ou cadeaux	9
Vacances et/ou congés supplémentaires payés	8
Participation aux bénéfices	5
Uniformes et bottes de travail fournis	3
Transport fourni et/ou véhicule disponible	2
Formation et perfectionnement	2
Tolère une plus faible productivité	2
Bonnes conditions de travail	2
Déplacements, repas et hébergement payés	1
Jamais de travail sur fin de semaine	1
Climat de travail harmonieux	1

(N.B. : Chacun des répondants pouvait mentionner plusieurs avantages.)

- Il n'y a pas de différences significatives, entre les secteurs et entre les territoires, en ce qui a trait aux avantages offerts par les entreprises consultées pour conserver leurs employés.
- Nous pouvons constater l'importance, pour les entreprises consultées, d'être concurrentielles en matière d'horaires de travail (22 % des réponses), de rémunération (25 % des réponses), et surtout d'avantages sociaux (41 % des réponses).
- Toutefois, nous constatons également que les traditionnelles primes et les cadeaux de toute nature sont encore assez présents.

3.3 La préparation de la relève

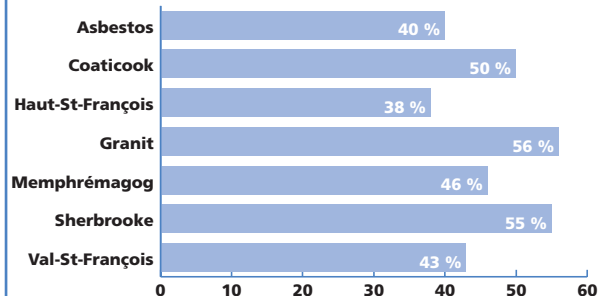
À la question: «Présentement, utilisez-vous des moyens pour préparer la relève dans votre entreprise?», 51 % des entreprises (102/200) ont répondu oui et 49 % (98/200) ont répondu non.

- Sur le plan sectoriel, en ce qui a trait à la proportion des entreprises qui disent utiliser des moyens pour préparer la relève, les pourcentages vont comme suit :

Secteurs d'activité économique	% d'entreprises préparant la relève
Agriculture et Foresterie	63 %
Construction	56 %
Fabrication	56 %
Commerces	46 %
Culture, Arts et Loisirs	37 %
Services financiers	42 %
Services professionnels	40 %
Services administratifs	50 %
Hébergement et restauration	42 %
Autres services	30 %

- Nous pouvons constater certaines différences sectorielles. Ainsi, plus de la moitié des entreprises consultées des secteurs « Agriculture et Foresterie », « Construction », « Fabrication » et « Services administratifs » disent utiliser des moyens pour préparer la relève. Pour les autres secteurs, cette proportion varie de 30 % à 46 %.
- Sur le plan territorial, la proportion des entreprises est la suivante :

Répartition des entreprises qui utilisent des moyens pour préparer la relève selon les MRC



- La proportion des entreprises consultées qui disent utiliser des moyens pour préparer la relève varie, selon les MRC, de 38 %, dans le Haut-Saint-François, à 56 %, dans le Granit.

Les moyens mentionnés par les entreprises qui ont répondu préparer la relève

Formation interne	49
Embauche de jeunes	41
Jumelage entre employés	25
Accueil de stagiaires	10
Gestion prévisionnelle	3
Recherche continue (banque de CV à jour)	2

(N.B. : Chacun des répondants pouvait mentionner plusieurs moyens.)

- Il est intéressant de noter deux phénomènes : d'abord, la part importante de prise en charge, à l'interne de l'entreprise, en matière de formation et de jumelage (37 % des entreprises), puis, bien que timide, l'apparition de la gestion prévisionnelle.
- Encore là, il n'y a pas de différences significatives, à ce chapitre, entre les secteurs ou entre les territoires.

4. Les impacts du vieillissement de la main-d'œuvre

4.1. Les impacts anticipés

À la question : « Selon vous, la diminution anticipée de main-d'œuvre disponible aura quels impacts sur votre entreprise? », 56 % des entreprises n'anticipaient aucun ou peu d'impacts, tandis que 44 % d'entre elles identifiaient soit certains impacts possibles (8 %), soit ne savaient pas (36 %).

- Il est intéressant de noter que seulement 8 % des entreprises consultées ont pu identifier nommément des impacts possibles.

Les impacts mentionnés face à une éventuelle rareté de main-d'œuvre

Aucun ou peu d'impacts	112
Ne sait pas	72
Perte potentielle de clients	13
Obligation d'automatiser	9
Possibilité de fermer ou de vendre l'entreprise	9
Frein à l'expansion de l'entreprise	9
Obligation d'importer de la main-d'œuvre	3
Abandon (ligne de production/quart de travail)	3
Pression à la hausse sur les salaires et les prix	2
Augmentation de la charge de travail des autres	2
Nécessité de faire appel à la sous-traitance	2
Diverses autres réponses	3

(N.B. : Chacun des répondants pouvait mentionner plusieurs choix.)

- Il nous faut constater que la majorité des entreprises consultées, en ne prévoyant pas d'impacts, sont soit résolument optimistes, soit mal préparées face à l'avenir.
- Par contre, la forte proportion des répondants disant ne pas savoir renforce la nécessité de poursuivre une large sensibilisation au regard de la problématique de la relève.
- Il n'y a pas de différences significatives, à ce chapitre, entre les secteurs ou entre les territoires.

5. Les difficultés anticipées pour remplacer les employés qui quitteront

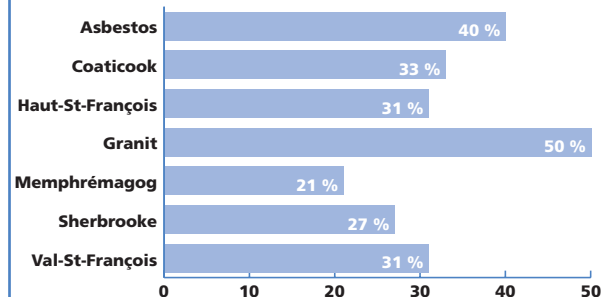
5.1. Les difficultés de remplacement

À la question : « Dans le contexte où des employés de votre entreprise quitteraient à la retraite, au cours des prochaines années, prévoyez-vous des difficultés pour les remplacer? », 30,5 % des entreprises (61/200) ont répondu oui et 69,5 % (139/200) ont répondu non.

Répartition des entreprises anticipant des difficultés à remplacer les départs selon les secteurs d'activité économique

Secteurs d'activité économique	% des entreprises qui anticipent des difficultés de remplacement
Agriculture et Foresterie	37 %
Construction	31 %
Fabrication	33 %
Commerces	33 %
Culture, Arts et Loisirs	12 %
Services financiers	42 %
Services professionnels	10 %
Services administratifs	25 %
Hébergement et restauration	23 %
Autres services	30 %

Répartition des entreprises qui anticipent des difficultés de remplacement selon les MRC



- Il y a des différences notables entre les secteurs dans l'appréciation des difficultés appréhendées. Ainsi, seulement 10 % des entreprises du secteur des « Services professionnels » anticipent des difficultés, tandis que ce pourcentage grimpe à 42 % dans le secteur des « Services financiers ».
- Il y a aussi des différences marquées, entre les territoires, dans l'appréciation des difficultés appréhendées. Ainsi, dans la MRC du Granit, c'est une entreprise sur deux qui anticipe des difficultés, tandis que celle de Memphrémagog, c'est une entreprise sur 5 seulement.
- Ici, il est également intéressant de noter les contradictions dans les réponses au fil des questions. Alors que 61,5 % des répondants nous disaient éprouver des difficultés de recrutement (question 3) 69,5 % des répondants ne prévoient pas de difficultés pour remplacer les éventuels départs à la retraite (question 6).
- Ces contradictions confirment, quant à nous, le faible niveau de préparation des entreprises face à la gestion de la relève de main-d'œuvre et la nécessité de sensibiliser et de soutenir davantage les entreprises dans le développement de la gestion prévisionnelle.

5.2. Les moyens anticipés pour remplacer les départs

Les moyens anticipés pour remplacer les départs	
Embauche ordinaire	36
Ne sait pas	20
Remplacement interne	4
Automatisation accrue	1
Augmentation des salaires	1
Faire appel à la sous-traitance	1

(N.B. : Chacun des répondants pouvait mentionner plusieurs moyens.)

- L'embauche ordinaire et l'ignorance des moyens à utiliser sont les réponses les plus fréquentes. Notons qu'il n'y a pas de différences significatives, entre les secteurs ou entre les territoires, en ce qui a trait aux moyens anticipés pour remplacer les départs.
- Par ailleurs, 30,5 % des entreprises anticipant des difficultés de remplacement privilégient, malgré les difficultés de recrutement déjà exprimées, l'embauche ordinaire comme solution, et ce, dans une proportion de 59 % (36/61).

6. Les entreprises et l'embauche de certains types de chercheurs d'emploi

6.1. L'expérience des entreprises

À la question: « Avez-vous déjà embauché le type de personnes suivantes? », voici les réponses des entreprises consultées:

Les réponses des entreprises consultées se répartissent ainsi		
Type de personnes (a déjà embauché dans le passé)	OUI	NON
Personnes sans expérience (jeunes ou pas)	187 = 93,5 %	13 = 6,5 %
Personnes plus âgées mais souhaitant continuer à travailler	88 = 44,0 %	112 = 56,0 %
Personnes peu scolarisées	147 = 73,5 %	53 = 26,5 %
Personnes handicapées ou avec certaines limitations	58 = 29,0 %	142 = 71,0 %
Personnes immigrantes	92 = 46,0 %	108 = 54,0 %
Personnes judiciairisées	56 = 28,0 %	144 = 72,0 %
Personnes prestataires de programmes gouvernementaux	110 = 55,0 %	90 = 45,0 %
Personnes stagiaires ou étudiantes	168 = 84,0 %	32 = 16,0 %

- Une forte majorité d'entreprises a déjà embauché des personnes sans expérience (93,5 %), des étudiants ou stagiaires (84 %), des personnes peu scolarisées (73,5 %) et des prestataires gouvernementaux (55 %).

- Par contre, seule une minorité d'entreprises a déjà embauché des personnes immigrantes (46 %), des personnes plus âgées (44 %), des personnes handicapées (29 %) et des personnes judiciairisées (28 %).

6.2. L'ouverture des entreprises

À la question: « Dans le contexte où des employés quitteraient à la retraite, au cours des prochaines années, seriez-vous intéressé à embaucher ce type de personnes? », voici les réponses des entreprises consultées:

Les réponses des entreprises consultées se répartissent ainsi		
Type de personnes (embaucherais en cas de pénurie)	OUI	NON
Personnes sans expérience (jeunes ou pas)	188 = 94,0 %	12 = 6,0 %
Personnes plus âgées mais souhaitant continuer à travailler	179 = 89,5 %	21 = 10,5 %
Personnes peu scolarisées	168 = 84,0 %	32 = 16,0 %
Personnes handicapées ou avec certaines limitations	148 = 74,0 %	52 = 26,0 %
Personnes immigrantes	185 = 92,5 %	15 = 7,5 %
Personnes judiciairisées	129 = 64,5 %	71 = 35,5 %
Personnes prestataires de programmes gouvernementaux	178 = 89,0 %	22 = 11,0 %
Personnes stagiaires ou étudiantes	187 = 93,5 %	13 = 6,5 %

- Une forte majorité d'entreprises embaucheraient toutes les clientèles énumérées. Les personnes judiciairisées (64,5 %) et les personnes handicapées (74 %) sont les clientèles qui recueillent le moins d'intentions d'embauche.
- Certaines entreprises ne veulent pas d'employés judiciairisés à cause des types d'emplois qui n'admettent pas d'antécédents judiciaires: emplois dans les caisses, banques, douanes, garderies ou compagnies de transport d'argent, par exemple.
- D'autres ne veulent pas d'employés handicapés à cause de leurs limites physiques les rendant incapables d'exécuter certains types de travail. Exemple: travail en forêt ou sur les chantiers de construction.

- Notons que, sur cet aspect des types de clientèles, l'appartenance à un secteur d'activité particulier ou à un territoire donné n'entraîne pas d'écarts significatifs par rapport à l'ensemble des entreprises consultées. Les écarts, lorsqu'ils existent, résultent davantage des expériences spécifiques à certaines entreprises ou à certains répondants.

6.3. L'ouverture à la formation

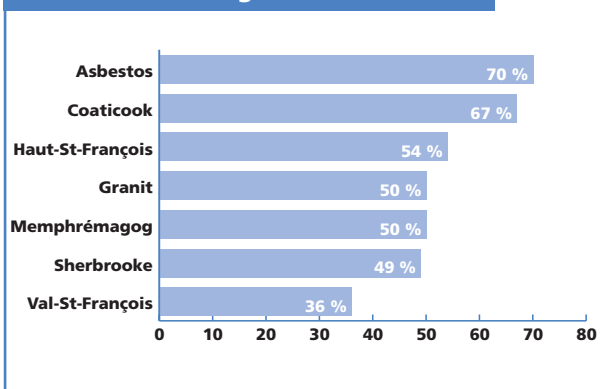
À la question: «Pour préparer la relève dans votre entreprise, seriez-vous prêt à investir davantage dans la formation de nouveaux employés peu scolarisés ou peu expérimentés?», 50,5 % des entreprises consultées ont répondu oui, 35,5 % ont répondu non et 14 % ne savaient pas.

- Comme l'illustre le prochain tableau, nous retrouvons de grandes différences chez les répondants.
- Ainsi, le pourcentage d'entreprises prêtes à investir davantage varie de 30 % (Services professionnels) à 75 % (Services administratifs) selon les secteurs et de 36 % (Val-Saint-François) à 70 % (Asbestos) selon les territoires.

Répartition des entreprises disposées à investir davantage selon les secteurs d'activité économique

Secteurs d'activité économique	% des entreprises disposées à investir davantage
Agriculture et Foresterie	63 %
Construction	31 %
Fabrication	48 %
Commerces	48 %
Culture, Arts et Loisirs	37 %
Services financiers	50 %
Services professionnels	30 %
Services administratifs	75 %
Hébergement et restauration	46 %
Autres services	60 %

Répartition des entreprises disposées à investir davantage, selon les MRC



6.4. L'ouverture à la collaboration

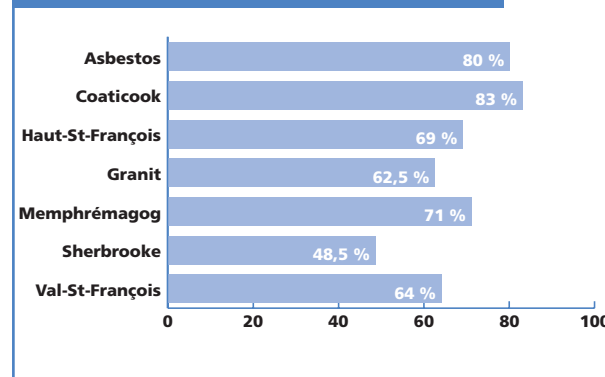
À la question: «Seriez-vous prêt à collaborer avec d'autres entreprises dans le dossier de la relève de main-d'œuvre?», 59 % des entreprises ont répondu oui, 27 % ont répondu non et 14 % ne savaient pas.

Répartition des entreprises disposées à collaborer avec d'autres entreprises selon les secteurs d'activité économique

Secteurs d'activité économique	% des entreprises disposées à collaborer avec d'autres entreprises
Agriculture et Foresterie	88 %
Construction	69 %
Fabrication	73 %
Commerces	70 %
Culture, Arts et Loisirs	63 %
Services financiers	67 %
Services professionnels	70 %
Services administratifs	50 %
Hébergement et restauration	54 %
Autres services	70 %

- Nous pouvons constater de grandes différences chez les répondants. Ainsi, le pourcentage d'entreprises disposées à collaborer avec d'autres entreprises varie, pour les secteurs, de 50 % (Services administratifs) à 88 % (Agriculture et Foresterie).

Répartition des entreprises disposées à collaborer avec d'autres entreprises, selon les MRC



- Le pourcentage d'entreprises disposées à collaborer avec d'autres entreprises varie, pour les territoires, de 48,5 % (Sherbrooke) à 83 % (Coaticook).

7. La perception qu'ont les employeurs de l'avenir de leur entreprise

À la question: «Quel avenir prévoyez-vous pour votre entreprise au cours des deux ou trois prochaines années? »

7.1. En matière d'emploi

- 43 % des répondants (86) prévoient une croissance de l'emploi, 53,5 % (107) prévoient une stabilité de l'emploi et seulement 3,5 % (7) prévoient une diminution de l'emploi.

- En anticipant soit une croissance ou, à tout le moins, une stabilité d'emploi, l'ensemble des répondants (193/200), soit 96,5 %, se montrent plutôt optimistes face aux perspectives d'emploi pour leur entreprise.
- Il n'y a pas d'écarts significatifs entre les secteurs et entre les territoires à ce chapitre.

7.2. En matière de développement technologique

Ici, il nous apparaît utile de rappeler que, dans le contexte où la main-d'œuvre se ferait plus rare, plusieurs entreprises feront le choix d'une automatisation accrue afin de maintenir, avec moins d'employés, leur capacité de production. C'est la raison pour laquelle le questionnaire inclut cette interrogation sur le développement technologique.

- Seulement 13,5 % des répondants (27) prévoient une automatisation où une mécanisation accrue. 39 % (78) prévoient l'acquisition d'équipements plus performants et 47,5 % (95) ne prévoient aucun développement. Voyons la répartition sectorielle dans le tableau suivant :
- Il va évidemment de soi qu'il existe d'importants écarts entre les secteurs à ce sujet. Ainsi, seulement 29 % des entreprises du secteur « Fabrication » ne prévoient aucun développement, tandis qu'en « Agriculture et Foresterie », c'est 87,5 % des entreprises qui n'anticipent aucun développement.
- Par contre, sur le plan territorial, comme nous retrouvons un peu tous les secteurs, les écarts sont moins marqués.

La perception de l'avenir en matière de développement technologique selon les secteurs d'activité économique

Secteurs d'activité économique	Automatisation ou mécanisation accrue	Acquisition d'équipements plus performants	Aucun développement
Agriculture et Foresterie	0	1	7
Construction	0	4	12
Fabrication	12	25	15
Commerces	4	23	27
Culture, Arts et Loisirs	1	3	4
Services financiers	3	3	6
Services professionnels	1	4	5
Services administratifs	2	0	2
Hébergement et restauration	3	13	10
Autres services	1	2	7

La perception de l'avenir en matière de développement technologique selon les territoires

Territoires de MRC			
Asbestos	0	4	6
Coaticook	3	3	6
Haut-Saint-François	1	7	5
Granit	3	0	13
Memphrémagog	1	9	18
Sherbrooke	17	47	43
Val-Saint-François	2	8	4

8) Les besoins d'aide des entreprises exposées au problème de relève

8.1. L'aide souhaitée

À la question : « Dans le contexte où, d'ici quelques années, vous seriez aux prises avec un problème de relève de main-d'œuvre dans votre entreprise, souhaiteriez-vous obtenir de l'aide et, si oui, de quel genre ? » (Aucune limite de réponse n'était fixée aux répondants.)

- 147 entreprises (73,5 %) souhaiteraient obtenir de l'aide, mais 83 (41,5 %) ignoraient de quelle nature, tandis que 5 seulement ne souhaitaient pas d'aide.

Les réponses des entreprises consultées se répartissent ainsi

Ne sait pas	83
Formation des employés	60
Aide au recrutement	46
Soutien financier pour la formation d'employés	9
Subventions à l'embauche	3
Support à l'automatisation	2
Banque de CV par secteurs	1
Support à la gestion	1
Outils de gestion prévisionnelle	1
Support au développement technologique	1
Aide à la rétention des employés	1
Aider à l'obtention de cartes pour les jeunes	1

- L'analyse démontre que les volumes de réponses exprimées correspondent soit au poids relatif du secteur, soit à celui du territoire. Nous ne pouvons donc pas identifier d'écarts significatifs entre les secteurs ou entre les territoires sur cette question.

Conclusion

En introduction, nous nous posions un certain nombre de questions. Voyons maintenant quelles sont les réponses que nous a apportées la consultation.

Quelles sont l'acuité et l'ampleur du problème ?

Il ne fait pas de doute que la relève constitue une problématique d'actualité pour les entreprises. Déjà 61,5 % des entreprises éprouvent des problèmes de recrutement et, pour 22 % d'entre elles, des difficultés à fidéliser leurs employés. De plus, bien que l'intensité puisse varier, aucun secteur ou territoire ne semble vraiment épargné.

Les employeurs sont-ils conscients de cette problématique ?

On pourrait croire qu'une majorité d'employeurs sont conscients, jusqu'à un certain point, de la problématique, puisque 51 % disent préparer leur relève de main-d'œuvre. Toutefois, certaines contradictions exprimées (61,5 % ont des difficultés de recrutement, mais 69,5 % n'anticipent pas de difficultés pour remplacer les départs) illustrent une méconnaissance des enjeux et impacts du vieillissement de la main-d'œuvre. De plus, si l'on considère que 96,5 % des répondants prévoient soit une croissance, soit une stabilité de l'emploi pour les prochaines années et que 56 %, de ces mêmes répondants, n'anticipent aucun ou peu d'impacts dû au vieillissement de la main-d'œuvre, on peut constater que le niveau de conscience quant à la rareté accrue de main-d'œuvre qui s'annonce est plutôt faible chez les répondants.

Les entreprises vivent-elles déjà des difficultés à ce chapitre et y a-t-il des différences sectorielles et/ou territoriales marquées ?

Déjà 61,5 % des entreprises éprouvent des problèmes de recrutement. Certains territoires sont confrontés à de plus grandes difficultés que d'autres. Toutefois, ces raretés locales de main-d'œuvre ne sont pas nécessairement liées au seul vieillissement. En effet, d'autres facteurs (exode des jeunes, faible taux de chômage, conditions peu concurrentielles, éloignement, etc.) interviennent également. Par contre, certains secteurs, de par leurs conditions particulières, vivent la problématique avec plus d'acuité.

Y a-t-il des solutions mises en place dans certains milieux et ces solutions sont-elles transférables ?

Il appert que d'offrir des avantages sociaux et des salaires concurrentiels jumelés à une certaine flexibilité d'horaire constitue une recette gagnante dans le contexte compétitif que nous connaissons et qui s'intensifiera avec la diminution appréhendée de la main-d'œuvre disponible. De plus, les entreprises qui préparent leur relève investissent de plus en plus en technologie et en formation de la main-d'œuvre.

Pouvons-nous prévoir quand et dans quels secteurs et/ou territoires la région sera davantage touchée ?

Aucune prévision ne peut être absolument sûre, car trop de facteurs peuvent influencer sur l'avenir. Toutefois, la consultation identifie déjà quels secteurs et quels territoires sont présentement davantage touchés et sur quels aspects de la problématique. À titre d'exemple, la proportion des employés de 50 ans et plus est plus forte dans le secteur des « Autres services » et sur le territoire du Haut-Saint-François. (Voir chacun des tableaux et graphiques des pages précédentes.)

Bien des questions demeurent encore sans réponse. Toutefois, la consultation nous a permis de constater qu'il subsiste un grand nombre d'entreprises peu ou pas conscientes des enjeux et des impacts du vieillissement de la main-d'œuvre et que la majorité des entreprises sont insuffisamment préparées à faire face aux défis posés par la diminution anticipée de main-d'œuvre disponible.

Quels sont les impacts, sur Emploi-Québec, des résultats de cette consultation ?

Les constatations renforcent les choix qu'a faits Emploi-Québec Estrie dans son plan d'action 2003-2004.

En effet, à l'intérieur de plans de démarchages auprès des entreprises, Emploi-Québec Estrie entend sensibiliser un minimum de 200 entreprises, réparties sur l'ensemble du territoire, afin de diagnostiquer leur situation spécifique et d'amorcer un mouvement de mise en place de programmes de préparation de la relève et d'implantation de la gestion prévisionnelle des ressources humaines, ce dernier élément nous apparaissant être l'instrument clé permettant aux entreprises d'assurer la pérennité de leurs emplois dans un contexte de compétition accrue.

Toujours à l'intérieur de son plan d'action 2003-2004, Emploi-Québec entend également accentuer ses efforts en matière de formation de la main-d'œuvre, en lien avec les besoins du marché du travail. La présente consultation nous confirme la pertinence de ces choix, car quelque 26 % des entreprises consultées identifient la formation inadéquate des postulants pour expliquer leurs difficultés de recrutement. Il ne faudrait pas non plus oublier le fort taux de décrochage scolaire qui sévit en région et accentue cette problématique de formation inadéquate. Par ailleurs, considérant que 52,5 % des entreprises prévoient soit s'automatiser davantage (13,5 %), soit acquérir des équipements plus performants (39 %), cette situation renforce l'importance que nous accordons à la formation continue en milieu de travail.

Enfin, les résultats de cette consultation débouchent sur d'autres chantiers pour Emploi-Québec Estrie. Ainsi, le constat qu'à peine plus de 10 % des entreprises consultées utilisent les services publics d'emploi et le fait qu'aucune des entreprises consultées n'ait identifié de moyens de recrutement du type salon de l'emploi, incite l'organisation à s'interroger et à poursuivre ses efforts, entre autres, dans l'implantation du Placement en ligne auprès des employeurs.

Nous devons donc poursuivre le travail de sensibilisation déjà amorcé, développer des outils afin de mieux soutenir les entreprises dans l'amélioration de leurs pratiques de gestion et continuer à investir davantage dans la préparation de la main-d'œuvre.

Annexe 1

Répartition territoriale et sectorielle des entreprises consultées

Nombre d'entreprises selon les secteurs et territoires	Asbestos	Coaticook	East Angus	Lac-Mégantic	Magog	Sherbrooke (est et ouest)	Windsor	Nombre total d'entreprises	% selon les secteurs
Agriculture et foresterie	0	2	2	2	1	0	1	8	4 %
Construction	1	1	1	1	1	10	1	16	8 %
Fabrication	3	3	3	6	6	27	4	52	26 %
Commerces	3	4	3	3	7	31	3	54	27 %
Culture, arts et loisirs	1	0	1	1	2	3	0	8	4 %
Services financiers	0	0	1	1	2	6	2	12	6 %
Services professionnels	0	1	0	1	1	6	1	10	5 %
Services administratifs	0	0	0	0	1	3	0	4	2 %
Hébergement et Restauration	1	1	1	1	5	16	1	26	13 %
Autres services	1	0	1	0	2	5	1	10	5 %
Nombre total d'entreprises	10	12	13	16	28	107	14	200	100 %
% selon les territoires	5 %	6 %	6,5 %	8 %	14 %	53,5 %	7 %	100 %	

- Cette répartition tient compte, régionalement, du poids relatif de chaque secteur ainsi que de chaque territoire. Mais plus encore, elle tient compte du poids relatif de chacun des secteurs à l'intérieur de chacun des territoires.

Tableau 1 Répartition du nombre d'entreprises consultées selon la taille par secteurs d'activité

Secteurs/taille	Nombres d'employés								Total
	- de 10	10-19	20-39	40-59	60-79	80-99	100-199	200 et +	
Agriculture et Foresterie	1	5	0	2	0	0	0	0	8
Construction	3	4	4	4	0	0	1	0	16
Fabrication	2	10	20	6	4	1	5	4	52
Commerces	8	25	13	3	1	2	1	1	54
Culture, Arts et Loisirs	0	2	4	2	0	0	0	0	8
Services financiers	1	5	4	1	0	1	0	0	12
Services professionnels	2	6	1	1	0	0	0	0	10
Services administratifs	1	0	0	1	0	0	1	1	4
Hébergement et Restauration	6	6	8	2	2	1	1	0	26
Autres services	3	4	2	1	0	0	0	0	10
Total	27	67	56	23	7	5	9	6	200

Tableau 2 Répartition du nombre d'entreprises consultées selon la taille par territoire de MRC

Territoires/taille	Nombres d'employés								Total
	- de 10	10-19	20-39	40-59	60-79	80-99	100-199	200 et +	
Asbestos	2	4	3	1	0	0	0	0	10
Coaticook	3	7	1	1	0	0	0	0	12
Haut-Saint-François	2	4	3	3	0	0	1	0	13
Granit	0	5	5	3	1	1	0	1	16
Memphrémagog	6	13	5	0	0	1	0	3	28
Sherbrooke	12	29	35	14	5	3	7	2	107
Val-Saint-François	2	5	4	1	1	0	1	0	14
Total	27	67	56	23	7	5	9	6	200

Annexe 2

Questionnaire sur la relève de main-d'oeuvre

Bonjour, je m'appelle «-----» et j'effectue présentement une consultation portant sur la relève de main-d'œuvre pour Emploi-Québec Estrie. Nous vous garantissons la confidentialité des informations recueillies, qui serviront à des fins d'études et de statistiques. Avez-vous quelques minutes pour répondre aux questions? Merci.

Identification de l'entreprise (à compléter, à partir des listes, avant de contacter l'entreprise)

Secteur de l'entreprise :	
Secteurs 11 et 21 :	Agriculture, foresterie, pêche et chasse, Extraction minière, de pétrole et de gaz
Secteurs 52-53 :	Finance, assurances, Services immobiliers et Services de location et de location bail
Secteur 23 :	Construction
Secteurs 31-33 :	Fabrication
Secteurs 41, 44-45 et 48-49 :	Commerce de gros, Commerce de détail et Transport et entreposage
Secteurs 54-55 :	Gestion de sociétés, d'entreprises Services professionnels, scientifiques et techniques
Secteurs 51 et 71:	Industrie de l'information et industrie culturelle, Arts, spectacles et loisirs
Secteur 56 :	Services administratifs, de soutien, de gestion des déchets et services d'assainissement
Secteur 72 :	Hébergement et restauration
Secteur 81 :	Autres services, sauf adm. publiques

Territoire de l'entreprise :
MRC d'Asbestos
MRC de Coaticook
MRC du Granit
MRC du Haut-Saint-François
MRC Memphrémagog
MRC du Val-Saint-François
MRC de La Région-Sherbrookoise (devenue, depuis, la nouvelle Ville de Sherbrooke)

1. L'âge moyen des employés par secteurs et catégories d'emplois

- 1.1. Combien d'employés compte votre entreprise? ____ employés.
- 1.2. Quel est l'âge moyen de vos employés? ____ ans ou ne sais pas ____
- 1.3. Selon les catégories d'emploi, combien comptez-vous d'employés de 50 ans et plus?

Catégorie d'emploi	Nombre de 50 ans et plus	Ne sait pas
Gestion		
Professionnel (formation universitaire)		
Technique « emplois spécialisés » (formation collégiale ou secondaire spécialisée)		
Intermédiaire et élémentaire « emplois non spécialisés » (formation de secondaire V général ou moins)		
Toutes catégories confondues		

2. Le nombre d'employés, par secteurs et catégories d'emplois, susceptibles de prendre leur retraite au cours des prochaines années

- 2.1. Selon les catégories d'emploi, combien de vos employés sont susceptibles de prendre leur retraite dans les cinq prochaines années?

Catégorie d'emploi	Nombre d'ici 5 ans ou moins	Ne sait pas
Gestion		
Professionnel (formation universitaire)		
Technique « emplois spécialisés » (formation collégiale ou secondaire spécialisée)		
Intermédiaire et élémentaire « emplois non spécialisés » (formation de secondaire V général ou moins)		
Toutes catégories confondues		

3. Les difficultés actuelles de recrutement et de fidélisation des employés

- 3.1. Éprouvez-vous, actuellement, des difficultés pour : recruter des employés?
oui ____ non ____
- 3.2. Si oui, pour quelle catégorie d'emploi éprouvez-vous ces difficultés?

Catégorie d'emploi	Difficultés à recruter	Ne sait pas
Gestion		
Professionnel (formation universitaire)		
Technique « emplois spécialisés » (formation collégiale ou secondaire spécialisée)		
Intermédiaire et élémentaire « emplois non spécialisés » (formation de secondaire V général ou moins)		
Toutes catégories confondues		

3.3. Quelles sont, selon vous, les raisons de ces difficultés de recrutement?

(Cochez les cases correspondant aux réponses des répondants.)	
Pénurie de main-d'œuvre	
Milieu insuffisamment attrayant	
Formation inadéquate des postulants	
Incapacité de payer les salaires demandés	
Problèmes de transport de la main-d'œuvre	
Exigences physiques du travail	
Problème d'éloignement géographique	
Concurrence des grosses entreprises	
Autres raisons	
Ne sait pas	

3.4. Si autres, spécifiez _____

- 3.5. *Éprouvez-vous, actuellement, des difficultés pour garder vos employés à votre emploi? oui ____ non ____*
- 3.6. *Si oui, combien d'employés avez-vous dû remplacer au cours de la dernière année? Nombre ____ ne sait pas ____*
- 3.7. *Pour quelle catégorie d'emploi éprouvez-vous ces difficultés?*

Catégorie d'emploi	Difficultés à fidéliser	Ne sait pas
Gestion		
Professionnel (formation universitaire)		
Technique « emplois spécialisés » (formation collégiale ou secondaire spécialisée)		
Intermédiaire et élémentaire « emplois non spécialisés » (formation de secondaire V général ou moins)		
Toutes catégories confondues		

- 3.8. *Quelles sont, selon vous, les raisons de ces difficultés à conserver vos employés?*

(Cochez les cases correspondant aux réponses des répondants.)	
Pénurie de main-d'œuvre	
Milieu insuffisamment attrayant	
Formation inadéquate des postulants	
Incapacité de payer les salaires demandés	
Problèmes de transport de la main-d'œuvre	
Exigences physiques du travail	
Problème d'éloignement géographique	
Concurrence des grosses entreprises	
Autres raisons	
Ne sait pas	

- 3.9. *Si autres, spécifiez _____*

4. Les moyens actuellement utilisés pour recruter et fidéliser les employés

- 4.1. *Présentement, quels moyens utilisez-vous pour recruter vos employés?*

(Cochez les cases correspondant aux réponses des répondants.)	
Banque de CV	
Événement spécial (journée d'embauche)	
Placement en ligne	
Réseau de contacts	
Publication dans les journaux	
Bouche à oreilles	
Firmes spécialisées	
Autres	

- 4.2. *Si autres, spécifiez _____*

- 4.3. *Présentement, offrez-vous certains avantages pour garder vos employés? oui ____ non ____*

- 4.4. *Si oui, lesquels?*

(Cochez les cases correspondant aux réponses des répondants.)	
Salaires concurrentiels	
Primes au rendement	
Possibilités d'avancement	
Participation aux bénéfices	
Avantages sociaux concurrentiels	
Formation et perfectionnement	
Gestion participative	
Horaires flexibles	
Aucun de ces choix	
Autres	

- 4.5. *Si autres, spécifiez _____*

4.6. *Présentement, utilisez-vous des moyens pour préparer la relève dans votre entreprise? oui ____ non ____*

4.7. *Si oui, lesquels?*

(Cochez les cases correspondant aux réponses des répondants.)	
Embauche de jeunes	
Gestion prévisionnelle	
Formation interne	
Accueil de stagiaires	
Jumelage entre employés	
Autres	

4.8. *Si autres, spécifiez* _____

5. Les impacts du vieillissement de la main-d'œuvre pour les entreprises consultées

5.1. *Selon des études récentes, il y aura dans les prochaines années une diminution de la main-d'œuvre disponible. Selon vous, quel impact aura cette diminution de main-d'œuvre disponible sur votre entreprise?*

(Cochez les cases correspondant aux réponses des répondants.)	
Aucun impact	
Obligation d'importer de la main-d'œuvre	
Peu ou pas d'impacts	
Obligation d'automatiser	
Réduction/abandon d'un quart de travail	
Possibilité de déménagement	
Abandon d'une ligne de production	
Possibilité de vendre l'entreprise	
Perte potentielle de clients	
Possibilité de fermer l'entreprise	
Bloque l'expansion de l'entreprise	
Autre ou ne sais pas	

5.2 *Si autres, spécifiez* _____

6. Les difficultés anticipées, par les entreprises, s'il y a lieu, pour remplacer les employés qui quitteront à la retraite

6.1. *Dans le contexte où des employés de votre entreprise quitteraient à la retraite, au cours des prochaines années, prévoyez-vous des difficultés pour les remplacer? oui ____ non ____*

6.2. *Si oui, quels sont les moyens que vous comptez utiliser pour remplacer ces départs?*

(Cochez les cases correspondant aux réponses des répondants.)	
Ne sait pas	
Remplacement interne	
Embauche ordinaire	
Importation d'employés	
Développement technologique	
Sous-traitance	
Automatisation de la production	
Autre	

6.3. *Si autres, spécifiez* _____

7. Ouverture des entreprises à considérer l'éventuelle embauche de certains types de chercheurs d'emploi

7.1. *Avez-vous déjà embauché des personnes :*

Type de personnes	oui	non
(cochez les cases correspondant aux réponses des répondants.)		
Personnes sans expérience (jeunes ou pas)		
Personnes plus âgées mais souhaitant continuer à travailler		
Personnes peu scolarisées		
Personnes handicapées ou avec certaines limitations		
Personnes immigrantes		
Personnes judiciairisées		
Personnes prestataires de programmes gouvernementaux		
Personnes stagiaires ou étudiantes		

7.2. Dans le contexte où des employés quitteraient à la retraite, au cours des prochaines années, seriez-vous intéressé à embaucher ce types de personnes? oui ____ non ____ ne sait pas ____

7.3. Si oui, quel type de personnes?

Type de personnes (cochez les cases correspondant aux réponses des répondants.)	oui	non
Personnes sans expérience (jeunes ou pas)		
Personnes plus âgées mais souhaitant continuer à travailler		
Personnes peu scolarisées		
Personnes handicapées ou avec certaines limitations		
Personnes immigrantes		
Personnes judiciairisées		
Personnes prestataires de programmes gouvernementaux		
Personnes stagiaires ou étudiantes		

Pour préparer la relève dans votre entreprise :

7.4. Seriez-vous prêt à investir davantage dans la formation de nouveaux employés peu scolarisés ou peu expérimentés? oui ____ non ____ ne sait pas ____

7.5. Seriez-vous prêt à collaborer avec d'autres entreprises dans le dossier de la relève de main-d'œuvre? oui ____ non ____ ne sait pas ____

8. La perception qu'ont les employeurs de l'avenir de leur entreprise

Quel avenir prévoyez-vous pour votre entreprise au cours des deux ou trois prochaines années?

8.1. En matière d'emploi :

(Cochez les cases correspondant aux réponses des répondants.)	
Croissance de l'emploi	
Stabilité de l'emploi	
Diminution de l'emploi	

8.2. En matière de développement technologique :

(Cochez les cases correspondant aux réponses des répondants.)	
Automatisation ou mécanisation accrue	
Acquisition d'équipements plus performants	
Aucun développement	

9. De quel genre de soutien les entreprises exposées au problème ont-elles besoin?

9.1. Dans le contexte où, d'ici quelques années, vous seriez aux prises avec un problème de relève de main- d'œuvre dans votre entreprise, souhaiteriez-vous obtenir de l'aide et, si oui, de quel genre?

(Cochez les cases correspondant aux réponses des répondants.)	
Accompagnement	
Support à la gestion	
Mentorat (monitoring)	
Outils de gestion prévisionnelle	
Formation des gestionnaires	
Support au développement technologique	
Formation des employés	
Support à l'automatisation	
Aide au recrutement	
Autre ou ne sait pas	

9.2. Si autres, spécifiez _____

Merci d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire.