



**Mémoire présenté par la Jeune Chambre de commerce de Montréal**

**CAPITAL HUMAIN : LE PRIX DU STATU QUO!**

**Avril 2009**

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Sommaire exécutif</b>	<b>3</b>
<b>Présentation de la Jeune Chambre de commerce de Montréal</b>	<b>7</b>
<b>Déclin démographique</b>	<b>8</b>
<i>Vieillesse accélérée de la population quasi généralisée</i>	8
<i>Contexte québécois : à la recherche des talents perdus</i>	9
<i>Vieillesse de la population et arrivée à la retraite des baby-boomers</i>	10
<i>Une combinaison qui mènera le Québec dans un cul-de-sac?</i>	11
<i>Montréal touchée davantage que le reste du Québec?</i>	12
<b>Les compétences : un impératif</b>	<b>14</b>
<i>Mondialisation et immigration : les talents en mouvement</i>	14
<i>Croissance, économie du savoir et exigence des compétences</i>	14
<b>Différences générationnelles</b>	<b>16</b>
<i>Des industries touchées différemment</i>	16
<i>La relève québécoise : des valeurs bien à elle</i>	16
<b>Les conséquences d'un laisser-aller</b>	<b>17</b>
<i>La croissance en veillesse</i>	18
<i>Augmentation du coût de la main-d'œuvre</i>	18
<i>Perte d'opportunités et de compétitivité</i>	19
<b>Recommandations</b>	<b>20</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>34</b>
<b>Méthodologie</b>	<b>36</b>

# SOMMAIRE EXÉCUTIF

## ***Capital humain et pénurie de compétences : un enjeu majeur***

Dans le cadre du présent mémoire, la Jeune Chambre de commerce de Montréal (JCCM) a décidé de se pencher sur le risque de la pénurie de compétences, ses conséquences et les avenues possibles afin de l'affronter.

Ce mémoire intitulé le « *Capital humain : le prix du statu quo!* » s'inscrit logiquement dans la foulée de différents mémoires présentés par la JCCM : en 2001, « *Les ordres professionnels et l'immigration* »<sup>1</sup>, en 2002, « *Au-delà de la pénurie de main-d'œuvre : Former la relève pour assurer l'avenir* »<sup>2</sup>. Il fait également écho à l'étude menée par SECOR-Taktik et la JCCM « *La Relève du Québec inc. s'engage?* »<sup>3</sup>, un sondage qui a révélé que la relève a des valeurs, des motivations et des aspirations bien à elle.

Pour la relève d'affaires de Montréal, le départ à la retraite des *baby-boomers* est un sujet de préoccupation représentant à la fois un risque et une occasion à saisir.

Dans un contexte où l'économie du savoir joue un rôle majeur, voire critique, le Québec, s'il désire demeurer concurrentiel, doit revoir son engagement vis-à-vis de l'enjeu du capital humain. Dans le milieu des affaires québécois, l'urgence d'agir afin de contrer une pénurie de compétences, accentuée par le vieillissement accéléré de la population, fait l'unanimité. Bon nombre d'entreprises en ressentent aujourd'hui les effets et ceux-ci risquent de s'aggraver au cours des prochaines années.

## ***Des répercussions locales, une problématique globale***

La JCCM considère la pénurie de compétences comme une menace à la productivité et la compétitivité du Québec. Les biens et services des entreprises québécoises sont en concurrence, tant sur le marché national qu'international. Pour être compétitifs, ils doivent être produits le plus efficacement possible. Une stratégie d'investissement dans le capital humain est par conséquent un élément clé de la réussite économique du Québec. Cependant, il est nécessaire de reconnaître que le Québec n'est pas le seul état devant faire face à un vieillissement accéléré de sa population. Voilà pourquoi le plan d'action doit prendre en considération la globalité du phénomène afin de permettre au Québec d'en saisir les opportunités.

Comme dans plusieurs pays industrialisés, la pénurie de compétences québécoise est causée principalement par trois facteurs: le vieillissement accéléré de la population, le développement des technologies associé à l'exigence des compétences et l'arrivée d'une main-d'œuvre possédant des attitudes et des valeurs différentes.

Or, cet examen critique n'est pas unique au Québec. À ce propos, certains états ont déjà une longueur d'avance. Leur gouvernement et leurs entreprises ont revu leurs façons de faire et ont adopté des moyens pour assurer une optimisation des talents à leur disposition, voire même en attirer davantage. D'autres amorcent la réflexion et la mise en place de moyens à cette fin. Dans une économie globalisée, une chose est

---

<sup>1</sup> [www.jccm.org/fr/data/jccm\\_mem\\_ordres\\_professionnels.pdf](http://www.jccm.org/fr/data/jccm_mem_ordres_professionnels.pdf)

<sup>2</sup> [www.jccm.org/fr/data/jccm\\_mem\\_releve.pdf](http://www.jccm.org/fr/data/jccm_mem_releve.pdf)

<sup>3</sup> [www.groupesecor.com/files/pdf/Presentations/la\\_releve\\_du\\_quebec\\_inc\\_s-engage.pdf](http://www.groupesecor.com/files/pdf/Presentations/la_releve_du_quebec_inc_s-engage.pdf)

sûre : les différentes économies de la planète s'engagent tour à tour dans cette « guerre globale pour le talent »<sup>4</sup>.

### ***Pénurie de compétences : un parallèle à faire avec les changements climatiques?***

Alors que l'onde de choc causée par la pénurie de compétences commence à se faire sentir dans les différentes économies du monde, la JCCM propose d'évaluer le contexte québécois dans une perspective globale afin d'élaborer une stratégie permettant au Québec d'être concurrentiel dans ce marché. *La JCCM est d'avis que la mise en place de mesures faisant abstraction de la globalité du phénomène reviendrait à prescrire du sirop pour la toux à une personne atteinte d'un cancer généralisé.* Un peu à l'image des changements climatiques, dont la globalité du phénomène était à peine émergente il y a 10 ou 15 ans, le prix de l'inaction actuelle vis-à-vis de la pénurie de compétences pourrait être bien plus élevé qu'on ne l'imagine à ce jour.

### ***Menace ponctuelle ou risque avéré?***

En observant la prévision des écarts entre l'offre et la demande de travailleurs au cours des 20 à 30 prochaines années, il apparaît que le ralentissement économique actuel ne représente qu'un événement ponctuel par rapport à une tendance lourde.

Par ailleurs, la perte de quelques milliers d'emplois au Québec et dans la région métropolitaine de Montréal, liée au contexte économique actuel, pourrait soit retarder de quelques années la pénurie de main-d'œuvre, soit en diminuer légèrement l'ampleur mais ne permettra certainement pas de l'éviter. Le vieillissement de la population est un problème structurel auquel est confronté le Québec et le ralentissement économique n'annule pas les besoins de relève. La conjoncture actuelle laisse présager que la pénurie de compétences est un problème que ne disparaîtra pas demain.

De ce fait, la JCCM considère qu'il est urgent pour les entreprises et les gouvernements de mettre en place, dès maintenant, des mesures destinées à attirer, développer et retenir des talents au Québec et, plus particulièrement, dans la grande région de Montréal, afin de combler les besoins de productivité et de compétitivité du Québec.

Par l'entremise de ce mémoire, la JCCM propose des pistes de solution pouvant être insérées dans une stratégie d'investissement en capital humain. Les recommandations contenues dans ce mémoire ne se veulent pas exhaustives. Elles se veulent contributives à l'élaboration d'une stratégie permettant de positionner avantageusement le Québec dans la globalisation du phénomène désigné comme la « guerre pour le talent »<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Colvin, Geoff, « The Global Fight for Top Talent, Fortune Magazine, Décembre 2007

<sup>5</sup> Elizabeth Chambers et al, The War for Talent, The McKinsey Quartely, Août 1998

## RECOMMANDATIONS DE LA JCCM

### **Que les gouvernements établissent une stratégie d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre qualifiée en réponse à celle des économies concurrentes**

- Établir des ententes sur la mobilité de la main-d'œuvre avec d'autres pays de la francophonie
- Tirer profit de la mobilité accrue des gens, comme fondement de la concurrence mondiale, en favorisant l'immigration économique

### **Que le gouvernement favorise l'augmentation de la formation**

- Généraliser les incitatifs afin d'accroître la formation au sein des PME québécoises
- Poursuive la simplification administrative de la loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre

### **Que les entreprises implantent systématiquement des programmes répondant aux ambitions professionnelles de la relève**

- Mettre sur pied des programmes de développement professionnel élaboré ou utiliser des modèles existants, comme le modèle de compétences développé par la JCCM, dans le cadre du programme *Leadership Action*
- Établir des programmes de suivi de carrière et de mentorat

### **Que le gouvernement améliore les mécanismes de rétention des étudiants**

- Mettre en place des incitatifs fiscaux favorisant la rétention à long terme des étudiants internationaux
- Augmenter les incitatifs favorisant la rétention des étudiants québécois

### **Que les établissements d'éducation et les entreprises collaborent afin de mieux développer la main-d'œuvre**

- Réviser le modèle des comités sectoriels pour bonifier l'intégration des différents établissements d'éducation, de façon à mieux arrimer les programmes scolaires avec les besoins pratiques des entreprises
- Contribuer à offrir davantage d'opportunités de stages en entreprise aux étudiants pendant la durée de leurs études

### **Que les entreprises intègrent davantage les valeurs de la relève dans leurs processus d'affaires**

- Supporter l'implantation de programmes de télétravail
- Mettre à contribution l'utilisation des technologies Web 2.0

**Que les entreprises et les gouvernements poursuivent leurs efforts en matière de valorisation de la diversité**

- Reconnaître la diversité comme un avantage
- Reconnaître davantage les compétences transférables

**Que la relève d'affaires de Montréal et du Québec s'engage à se développer professionnellement et personnellement**

- Poursuivre des formations de développement professionnel
- S'impliquer socialement à tous les niveaux.

## **PRÉSENTATION DE LA JCCM**

La Jeune Chambre de commerce de Montréal (JCCM) est un regroupement de jeunes cadres, professionnels, entrepreneurs et travailleurs autonomes âgés entre 18 et 40 ans et dont la mission se divise en trois volets distincts.

Le premier volet consiste à favoriser le développement professionnel et personnel de ses membres. Par le biais d'activités telles que son programme de formation et son programme de mentorat, la JCCM permet à ses membres de mieux comprendre le milieu des affaires dans lequel ils évoluent et d'y agir efficacement.

Le second volet concerne la défense des intérêts de ses membres. Pour ce faire, la JCCM concentre son attention sur un certain nombre de dossiers touchant directement ou indirectement ses intérêts et, à la suite d'une analyse des problématiques retenues, des prises de position officielles sont adoptées et défendues.

Le troisième volet a trait à son implication sociale. Cette dimension permet à la JCCM de jouer un rôle social en endossant chaque année des causes qui lui sont chères. Elle contribue ainsi à l'essor de son milieu.

Fondée en 1931 et regroupant près de 1 400 membres, la JCCM est le principal porte-parole des jeunes gens d'affaires montréalais. Elle représente un lieu d'échanges et de stimulations incontournable pour tout jeune professionnel qui souhaite s'investir et contribuer positivement aux décisions qui ont un impact sur la société.

## **COMITÉ DE RÉDACTION**

- Alexandre Doire, directeur du comité de rédaction
- Thomas Apffel, collaborateur membre de la JCCM
- David Girouard, collaborateur membre de la JCCM
- Mathieu Jeanneau, collaborateur membre de la JCCM

## **REMERCIEMENTS POUR LEUR CONTRIBUTION**

Le Comité souligne la contribution du vice-président Communications et Affaires publiques de la JCCM, Morvan Le Borgne, ainsi que celle du comité permanent du conseil d'administration de la JCCM en affaires publiques, dirigé par Valérie Laplante et dont les membres sont Jocelyn Théoret et David Proulx

Le Comité remercie enfin la précieuse collaboration de :

- Geneviève Brunet, Deloitte
- Sophie A. Lancry, Groupe Perspective
- Sandra Lécuyer, Deloitte

## DÉCLIN DÉMOGRAPHIQUE

### Vieillissement accéléré de la population quasi généralisé

La population mondiale continue de croître, bien qu'à une vitesse moindre depuis les années 1970. Selon le *US Census Bureau*, elle croît aujourd'hui à un taux de 1,2 % annuellement.<sup>6</sup> Dans les pays industrialisés, comme le Canada, la croissance de la population est cinq fois moins élevée que dans les pays en voie de développement. Depuis 1972, le taux de fécondité à l'échelle mondiale a diminué de moitié : de 6 à 2,9 enfants par femme; ce qui représente un déclin énorme.<sup>7</sup>

Les causes sont évidentes : une meilleure éducation, l'accès à la contraception, l'augmentation constante du niveau de vie, etc. Ces différents facteurs ont contribué à réduire radicalement le nombre de naissances dans les pays industrialisés, par conséquent, à créer un phénomène démographique mondial sans précédent.<sup>8</sup>

La majorité des pays devront faire face à un déclin important de leur population active. De ce fait, cette dernière devra supporter une population vieillissante. Comme c'est le cas au Québec, les populations d'après-guerre sont à l'aube de la retraite. De plus, en raison de l'amélioration des soins de santé et de conditions économiques favorables, la génération mondiale des *baby-boomers* est susceptible de vivre plus longtemps que les générations précédentes.

Voici quelques données, publiées par les *Nations-Unies* et la *Commission Européenne*, illustrant l'ampleur du phénomène à travers le monde :

- Dans l'ensemble des pays développés, 20 % de la population est déjà âgée de 60 ans et plus. On estime que cette proportion atteindra 33 %, en 2050.<sup>9</sup>
- Dans l'ensemble des pays développés, le nombre de personnes âgées (60 ans et plus) a déjà dépassé le nombre d'enfants (15 ans et moins). Il est prévu qu'en 2050, le nombre de personnes âgées représentera le double du nombre d'enfants.<sup>10</sup>
- Il est prévu qu'à partir de cette année, la plus jeune cohorte de la main-d'œuvre active européenne (15-24 ans) sera inférieure au nombre d'individus appartenant à la cohorte la plus âgée (55-64 ans).<sup>11</sup>

Les conséquences socio-économiques du déclin démographique amorcé seront nombreuses pour la grande majorité des pays et économies du monde. Par exemple, la Chine devra composer avec une problématique énorme en ce qui concerne la sécurité sociale de sa population vieillissante. D'après le *Center for Strategic and*

---

<sup>6</sup> <http://www.census.gov>

<sup>7</sup> <http://www.census.gov>

<sup>8</sup> D'après Ben Wattenberg, jamais depuis les 650 dernières années, soit depuis les conséquences de la peste noire en Europe, les courbes démographiques n'ont connu une telle chute, dans de si nombreux endroits. *Fewer : How the new demography of depopulation will shape our future*, Ivan R Dee, Chicago 2004

<sup>9</sup> United Nations, *World Population Prospects: The 2006 Revision, Highlights*, 2007, p. x

<sup>10</sup> United Nations, *World Population Prospects: The 2006 Revision, Highlights*, 2007, p. x

<sup>11</sup> Commission Européenne, *Livre Vert : «Face aux changements démographiques, une nouvelle solidarité entre générations»*, 2005

*International Studies*, moins du quart de la population chinoise est couvert par un plan de pension. Ceci aura un impact énorme sur la génération de « l'enfant unique ». Ce problème est communément désigné sous l'appellation « 4-2-1 » : un seul enfant devra supporter deux parents et quatre grands-parents.<sup>12</sup> Pareillement, un défi de taille attend nos voisins du Sud en ce qui concerne les coûts reliés aux soins de santé et à la sécurité sociale de leur population vieillissante. Aux États-Unis, si la tendance se maintient, ces coûts augmenteront de 4,5 %, en 2000, à 11,5 %, en 2030 pour atteindre 20 %, en 2050.<sup>13</sup>

Parmi les différents pays devant faire face à un déclin démographique accéléré, la Russie est probablement celui qui se trouve dans la situation la plus critique. Entre 1991 et 2006, la population russe a diminué de 400 000 à 650 000 individus annuellement. Ainsi, la Russie peut anticiper, si des moyens rapides et efficaces ne sont pas mis en place dès maintenant, voir sa population passer de 142 millions d'habitants à moins de 100 millions d'ici les 40 ou 50 prochaines années.<sup>14</sup> En conséquence, un travailleur russe sera le pourvoyeur de quatre de ses compatriotes d'ici 2025. Il n'est pas surprenant de voir le gouvernement russe doubler ses efforts (subventions parentales, réforme du système de santé...) afin de contrer le phénomène et ses conséquences néfastes.<sup>15</sup>

Considérant la réduction progressive du bassin de main-œuvre au sein des différentes économies du globe, il n'est donc pas étonnant de voir ces dernières mettre en place des dispositifs afin de saisir les opportunités potentielles que représente ce phénomène sans précédent.

## **Contexte québécois : À la recherche des talents perdus**

Démographes et économistes sonnent l'alarme : le Québec devra bientôt faire face à une pénurie de main-d'œuvre sans précédent. L'anticipation et la préoccupation grandissantes à l'égard de ce phénomène ne sont pas nouvelles. En 2002, la JCCM, conjointement avec le *Regroupement des jeunes gens d'affaires du Québec*, se prononçait déjà sur la pénurie de main-d'œuvre anticipée.<sup>16</sup> Par l'entremise d'un mémoire, la JCCM souhaitait avant tout mobiliser le gouvernement et le monde des affaires québécois face à l'urgence d'agir pour assurer la relève de la génération du *baby-boom*.

Depuis plus de cinq ans, la question de la pénurie de main-d'œuvre est au cœur des préoccupations du milieu économique québécois.<sup>17</sup> En 2001, les données du recensement fédéral confirmaient le vieillissement de la population. De 1991 à 2001, l'âge médian de la population québécoise a augmenté de 4,6 ans, passant de 34,2 ans à 38,8 ans. Cette hausse décennale fut la plus importante pour la province depuis le début du 21<sup>e</sup> siècle. Le taux de fécondité du Québec souleva aussi

---

<sup>12</sup> The Center for Strategic and International Studies, *China's Health Care and Pension Challenges*, 2006, p. 7

<sup>13</sup> Orszag, Perter R. , *Health Care and the Budget: Issues and Challenges for Reform before the Committee on the Budget United States Senate*, 21 juin, 2007

<sup>14</sup> *Russia: U.N. Warning on Population*, New York Times, 29 Avril 2008

<sup>15</sup> [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

<sup>16</sup> Jeune Chambre de Commerce de Montréal, « Au-delà de la pénurie de main-d'œuvre : Former la relève pour assurer l'avenir », Janvier 2002

<sup>17</sup> « 600 000 emplois à combler – La croissance économique au Québec est en jeu », page titre du journal Les Affaires, 12 octobre 2002

d'importantes préoccupations. En effet, entre 1999 et 2000, celui-ci oscillait, selon les groupes d'âge, entre 1,45 et 1,65 enfant par famille.<sup>18</sup>

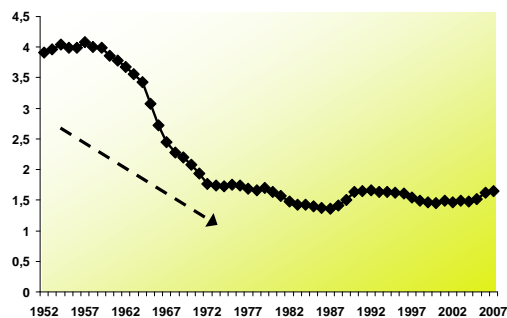
Comparativement, à cette époque, le Québec connaissait l'un des taux de fécondité les plus bas des pays industrialisés. De plus, le Québec se classait en deçà de la moyenne canadienne. Alors que 2,1 enfants par famille sont nécessaires pour renouveler la population, le Québec était alors en situation de décroissance démographique depuis 30 ans. Peu importe l'évolution des données mentionnées, une chose est certaine : au Québec, la main-d'œuvre qualifiée se fait de plus en plus rare.

Certains voient ce changement structurel comme étant le plus grand défi de la décennie.<sup>19</sup> La pénurie de compétences touchera l'ensemble des organisations québécoises, peu importe leur secteur d'activité, et affectera tous les travailleurs, des jeunes aux gestionnaires d'entreprises, sans oublier les nouveaux retraités qui pourront être rappelés en renfort. Depuis que la JCCM s'est prononcée sur la formation de la relève en 2003, quelques entreprises se sont dotées d'outils et certaines politiques publiques ont été adoptées. En 2009, une chose est certaine : le déclin démographique est plus qu'amorcé et il est impératif pour les entreprises et gouvernements de poursuivre leurs efforts. Afin de bien comprendre le phénomène, voyons ou revoyons ce dont il a été beaucoup question au cours des dernières années en ce qui concerne le contexte québécois. Ce constat permettra de juger comment le Québec, et plus particulièrement Montréal, doivent se positionner afin de relever « *le défi des ressources humaines* ».<sup>20</sup>

### **Vieillesse de la population et arrivée à la retraite des *baby-boomers***

Comme on le sait, le Québec a connu une forte croissance de sa population au lendemain de la Deuxième Guerre mondiale. À cette époque, l'indice synthétique de fécondité était d'environ 4 enfants par femme, en moyenne, alors qu'il est d'aujourd'hui de seulement 1,65 enfant par femme<sup>21</sup>.

### **Indice synthétique de fécondité au Québec 1951-2007**



Source : Institut de la Statistique du Québec, 2008

<sup>18</sup> Institut de la statistique du Québec, *Taux de fécondité selon le groupe d'âge et indices globaux*. Québec, 1951-1999, mai 2000.

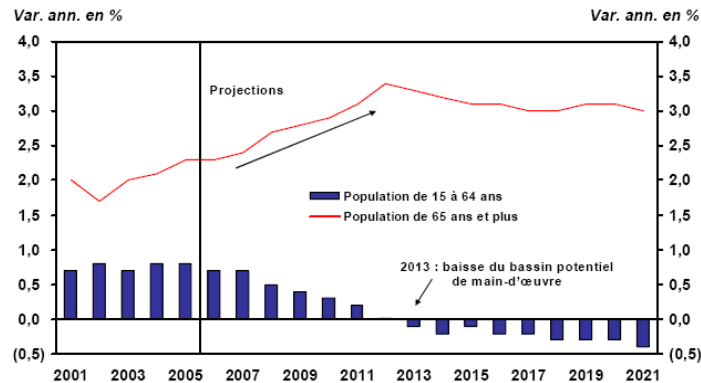
<sup>19</sup> Cauchy, Clairandré; « Le Grand défi de la prochaine décennie – Le départ des baby-boomers », Le Devoir, Cahier Perspectives, 13 et 14 juillet 2002

<sup>20</sup> Dubuc, André, *Montréal doit relever le défi des ressources humaines*, Les Affaires, 18-25 janvier 2009

<sup>21</sup> Institut de la Statistique du Québec, *Indice synthétique de fécondité*, Québec, 1951-2007.

En 2007, l'indice synthétique de fécondité était de 1,65 enfant par femme, par rapport à 1,62 en 2006 et de 1,52 en 2005. Malgré cette légère hausse des dernières années, le Québec est loin du 2,1 enfants par femme, établi comme seuil de remplacement des générations. Depuis 1957, le Québec a connu 35 années de baisse et 16 années de hausse du nombre de naissances. Au Québec, le nombre moyen d'enfants par femme est passé sous le seuil de remplacement des générations en 1970 et a poursuivi sa décroissance jusqu'en 1987, année où il atteint le niveau le plus faible de son histoire, soit 1,36 pour ensuite augmenter et se maintenir au-dessus de 1,6 enfant par femme au début des années 1990, avant de diminuer à nouveau. La remontée des dernières années ramène donc la fécondité à un niveau similaire à celui du début des années 90 : toujours sous le seuil de remplacement des générations.<sup>22</sup>

Environ soixante ans après le *baby-boom*, cette importante cohorte de la main-d'œuvre québécoise arrive à la retraite, alors que le groupe d'âge des 15 à 64 ans amorcera son déclin à partir de 2013 en raison de l'indice de fécondité qui stagne à un niveau relativement bas.<sup>23</sup>



Sources : Statistique Canada et Desjardins, Études économiques

De 1981 à 2007, la population québécoise en âge de travailler, soit les 15 à 64 ans, est passée de 4 567 000 à 5 364 000, soit un accroissement de 17,5 %. Dans ce groupe d'âge, au cours de la même période, on observe une baisse de 5,0 % des 15-44 ans et une hausse de 76,9 % des 45-64 ans.<sup>24</sup> Les données relatives à l'évolution démographique pointent toutes dans la même direction : le Québec perd sa population et, si rien n'est fait, cela aura des conséquences négatives sur la prospérité de la province.

### Une combinaison qui mènera le Québec dans un cul-de-sac?

Dans ce contexte d'une diminution appréhendée de la population active, le Québec fera nécessairement face à une pénurie de main-d'œuvre dans les prochaines années. Les estimations faites par le *Conference Board du Canada*, dans une étude

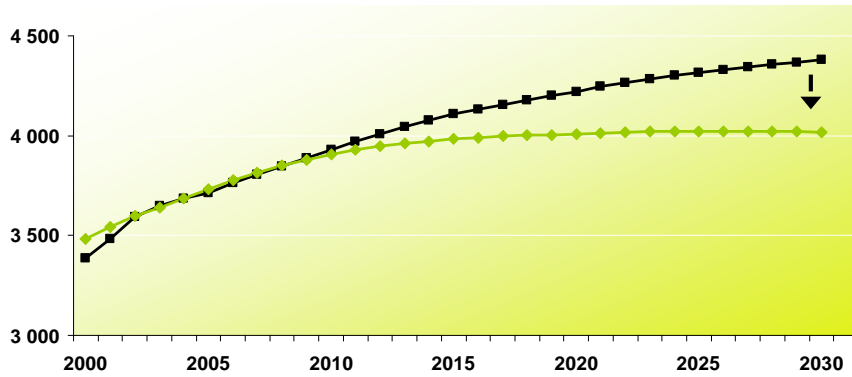
<sup>22</sup> Institut de la Statistique du Québec, *Le Bilan Démographique*, Édition 2008

<sup>23</sup> Mouvement des Caisses Desjardins, *Point de vue économique*, Août 2008.

<sup>24</sup> Boyer, Marcel, La performance économique du Québec : Constats et défis (iv), CIRANO, Novembre 2008, page 10

réalisée à la fin de 2007, parlent d'une pénurie anticipée de 215000 travailleurs en 2020 et de 363000 travailleurs en 2030<sup>25</sup>!

### Offre et demande anticipées de main-d'œuvre au Québec (2000 – 2030)



Source : Conference Board du Canada et Statistiques Canada, 2007

Seule une action concertée de la part des gouvernements et des entreprises pourra permettre au Québec de faire face à la situation; d'autant plus qu'une hausse substantielle de l'immigration ou des naissances ne pourra combler cet important écart<sup>26</sup> qui représentera 8,5 % de la population active en 2030.

### Montréal davantage touchée que le reste du Québec ?

La région métropolitaine de recensement (RMR) de Montréal génère une importante partie de l'activité économique québécoise puisqu'on estime que près de 50 % de la valeur ajoutée manufacturière du Québec y est produite et qu'elle est le point de départ de près de 55 % des exportations internationales du Québec.

Mais la RMR de Montréal est aussi le centre de l'économie du savoir du Québec, grâce à ses grappes industrielles (aéronautique, TIC, santé) qui attirent près de 95 % des investissements en R&D dans la province. Autour de Montréal, d'autres grappes industrielles se développent. Ainsi, le Technopôle de Laval peut compter sur 4 pôles d'attraction : l'agropôle, le biopôle, le pôle industriel manufacturier et l'e-pôle. L'ensemble de ces grappes industrielles représente près de 230 000 emplois, soit environ 6 % de la main-d'œuvre totale du Québec. Toute cette activité économique nécessite la présence d'une main-d'œuvre qualifiée et d'une relève suffisamment nombreuse pour prendre le relais. Or, la RMR de Montréal, comme l'ensemble de la Province, compte une population vieillissante de 3,6 millions d'habitants. Qu'en est-il, alors, de sa répartition démographique?

Selon le recensement effectué par *Statistiques Canada* en 2006, Montréal compte, pour la première fois, plus de personnes de 65 ans et plus (246 090), représentant 15,2 % de la population, et 244 245 personnes de moins de 15 ans, représentant

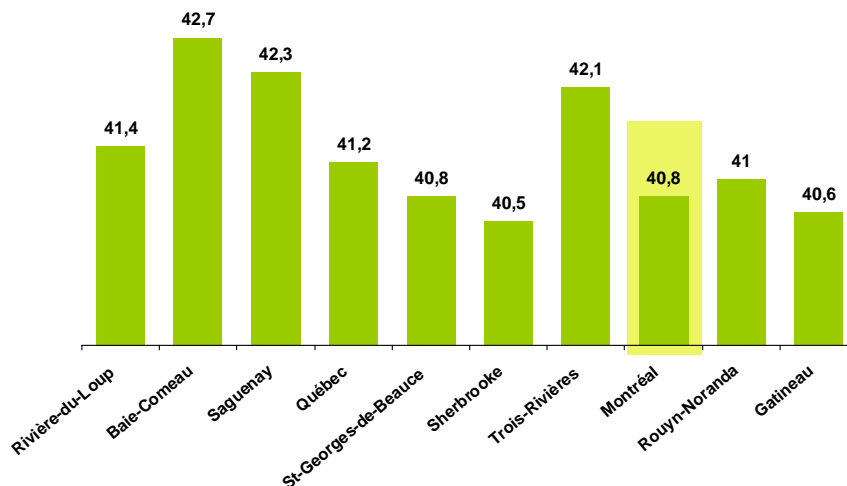
<sup>25</sup> Conference Board du Canada, *Du baby-boom au déficit de main-d'œuvre : Pénurie de main-d'œuvre imminente au Québec*, Décembre 2007

<sup>26</sup> Mouvement des Caisses Desjardins, Point de vue économique, Août 2008.

15,1 % de la population.<sup>27</sup> Si bien qu'en 2026, on prévoit qu'un montréalais sur cinq (21 %) sera âgé de 65 ans et plus.<sup>28</sup>

En comparant l'âge médian de la population active du grand Montréal à celui de 9 autres villes québécoises, on constate que cet âge médian est de 40,8 ans, alors qu'il est plus élevé dans toutes les autres régions du Québec, sauf à Sherbrooke et à Gatineau<sup>29</sup>.

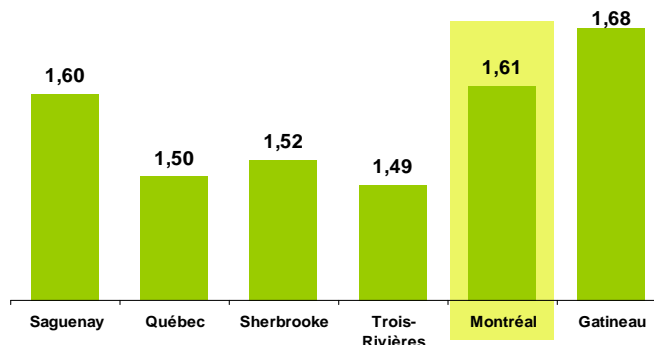
### Âge médian de la population active par région du Québec



Source : Statistiques Canada, 2008 (Données provenant de recensement de 2006)

Par ailleurs, lorsque l'on compare l'indice de fécondité de la grande région de Montréal à celui de 5 autres régions du Québec, on peut constater que celui-ci (1,61) est plus élevé que celui de Saguenay, de Québec, de Trois-Rivières et de Sherbrooke, mais plus faible que la moyenne québécoise en 2007 qui était de 1,65.<sup>30</sup>

### Indice de fécondité par région du Québec - 2007



Source : Institut de la Statistique du Québec, 2008

<sup>27</sup> Leduc, Louise, *Les montréalais vieillissent*, La Presse, 14 janvier 2009

<sup>28</sup> Agence de la santé et des services sociaux de Montréal, *Vieillir à Montréal*, 2008, p. 4

<sup>29</sup> Statistique Canada, 2008

<sup>30</sup> Institut de la Statistique du Québec, 2008.

L'évaluation de ces 2 indices pourrait nous porter à croire que la grande région de Montréal sera moins affectée par la pénurie de main-d'œuvre que d'autres régions du Québec (en valeur relative); d'autant plus que Montréal, contrairement aux autres régions de la province, bénéficie de certains facteurs comme l'immigration et des attractions susceptibles d'attirer des membres de groupes d'âge plus jeunes.<sup>31</sup> Cependant, étant donné que Montréal représente environ 60 % de la population active du Québec<sup>32</sup>, on peut définitivement affirmer qu'en valeur absolue, la grande région de Montréal sera plus touchée, considérant l'importance de l'activité économique dans la métropole.

## **LES COMPÉTENCES : UN IMPÉRATIF**

### **Mondialisation et immigration : les talents en mouvement**

Alors que les flux migratoires continuent de s'accélérer, certains voient dans l'immigration une solution possible à la pénurie de compétences. Pour certains pays, elle permet de minimiser ses conséquences. Pour d'autres, l'immigration ne fait qu'augmenter ces dernières; on parle alors d'exode des cerveaux. Par exemple, les pays d'Europe de l'Est ont plus de difficultés à retenir les jeunes professionnels sur leur territoire, principalement en raison de l'ouverture des marchés, combinée à la poursuite de meilleures opportunités à l'extérieur des frontières nationales.

Tel qu'il est possible de le constater, l'ouverture des marchés amorcée au début des années 1980 a permis d'élargir les bassins de talents disponibles. Alors qu'en 1980, la main-d'œuvre disponible dans les diverses économies de libre marché était de 960 millions d'individus, en 2000, ce nombre a augmenté à environ 2,9 milliards de travailleurs.<sup>33</sup> Cette hausse du bassin de main-d'œuvre a essentiellement trois provenances : le taux de natalité plus élevé dans les pays en voie de développement, l'ouverture de la Chine, de la Russie ainsi que des pays d'Europe de l'Est, de même que l'émergence accélérée de l'Inde. Ensemble, ces pays ont contribué à l'augmentation du bassin de main-d'œuvre mondial de plusieurs millions de travailleurs. Dans certaines régions, cette main-d'œuvre, bien que généralement disponible à moindre coût, est équivalente ou supérieure en termes d'éducation, de compétence, de productivité et de mobilité.

Paradoxalement, malgré l'augmentation du bassin de main-d'œuvre qualifiée mondialement disponible, les besoins de compétences des différentes économies et organisations ont également augmenté. De plus, la demande pour de nouvelles habiletés, créée par l'accélération des changements des technologies ne fait qu'accroître l'importance d'agir rapidement. De nouvelles habiletés sont exigées alors qu'il y a moins d'individus pour les apprendre.

### **Croissance, économie du savoir et exigence des compétences**

Le développement des habiletés spécifiques exigées par les nouvelles technologies est capital pour le Québec. La croissance économique étant éperonnée par la globalisation et la technologie, il est impératif de maximiser le développement des

---

<sup>31</sup> Agence de la santé et des services sociaux de Montréal, *Viellir à Montréal*, 2008, page 4

<sup>32</sup> Statistiques Canada, *Indicateurs de la population active*, chiffres provenant du recensement de 2006

<sup>33</sup> Freeman, Richard, « What really ails Europe (and America) », *The Globalist*, 3 juin (<http://www.theglobalist.com/StoryId.aspx?StoryId=4542>)

compétences des travailleurs québécois. Or, malgré l'importance grandissante qu'occupe le savoir dans l'économie québécoise, le système d'éducation et les programmes de formation dispensés ne répondent que difficilement à la demande.

Au Canada, 75 % de tous les nouveaux emplois créés d'ici 2010 seront hautement spécialisés.<sup>34</sup> Par conséquent, les personnes sans formation spécifique auront de la difficulté à trouver un emploi. Au Canada, d'ici 2010, seulement 6 % des emplois créés seront destinés aux individus n'ayant pas de diplôme d'études secondaires.<sup>35</sup> L'éducation et l'instauration de programmes de formation continue sont par conséquent des impératifs pour les personnes se cherchant un emploi, comme pour les entreprises qui veulent demeurer concurrentielles et ceci, tant au pays qu'à l'étranger.

Alors que les compétences sont un des éléments clés de la prospérité, le Québec accuse un retard en ce qui concerne certains niveaux de formation dispensés. En effet, dans la mesure où une meilleure formation de base constitue le fondement d'une participation accrue des individus à des activités de formation continue et au développement de leurs compétences, le Québec accuse un retard. Voici le constat du *Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport*<sup>36</sup> :

### **Formation de base**

Le Québec, comparativement à d'autres juridictions, accuse un retard concernant la formation de base de la population âgée de 25 à 64 ans.

En 2002, 23 % de la population québécoise des 25 à 64 ans n'avait pas complété des études secondaires<sup>37</sup>, comparativement à 34 % pour la moyenne des pays de l'OCDE, à 17,4 % pour le Canada et à 13 % pour les États-Unis.

### **Formation postsecondaire**

Le Québec se compare plutôt bien par rapport à d'autres juridictions.

En ce qui a trait à la population âgée de 25 à 64 ans, en 2002, 19 % était titulaire d'un grade universitaire, ce qui permettait de situer le Québec au 5<sup>e</sup> rang sur 23 pays de l'OCDE, après les États-Unis (28 %), la Norvège (26 %), les Pays-Bas (21 %) et le Canada (20 %).

### **Formation continue**

Le Québec accuse un important retard concernant le taux moyen de participation à une quelconque activité de formation continue

Le Canada se situe au 12<sup>e</sup> rang des 18 pays de l'OCDE. Dans cette liste, le Québec se classerait au 17<sup>e</sup> rang.

---

<sup>34</sup> Ressources humaines et Développement social Canada, *Building a more comprehensive and responsive workforce*, Forum on International Trade Training, 25 janvier 2007

<sup>35</sup> Ressources humaines et Développement social Canada, *Building a more comprehensive and responsive workforce*, Forum on International Trade Training, 25 janvier 2007

<sup>36</sup> Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, *Cap sur l'apprentissage tout au long de la vie*, 2004, pp. 10-13

<sup>37</sup> Correspond aux catégories « 0 à 8 années de scolarité » et « études secondaires partielles » de compilations de Statistiques Canada.

Le Canada se situe au 11<sup>e</sup> rang des 17 pays de l'OCDE étudiés pour le taux moyen de participation à des activités de formation continue liées à l'emploi; loin derrière les mêmes pays. Dans cette liste, le Québec se classerait au 14<sup>e</sup> rang.

Le Québec se situe au dernier rang des provinces canadiennes pour le taux moyen de participation à des activités de formation continue liées à l'emploi; loin derrière l'Alberta, l'Ontario, la Colombie-Britannique, la Saskatchewan et la Nouvelle-Écosse.

## **DIFFÉRENCES GÉNÉRATIONNELLES**

Les différences intergénérationnelles, ont grandement été commentées : la relève bouleverse les façons de faire. La capacité des organisations à mettre en place les dispositifs nécessaires pour répondre efficacement à ces différences sera déterminante dans un contexte de pénurie de compétences. En considérant les écarts entre l'offre et la demande de travailleurs au cours des 20 à 30 prochaines années, il est possible de prévoir que l'arrivée de cette main-d'œuvre influencera grandement les façons de faire des entreprises et des industries et ceci, au Québec comme ailleurs.

### **Des industries touchées différemment**

Certaines industries sont davantage touchées par ce phénomène. De manière générale, celles ayant une « tradition d'ancienneté », soit celles dont les employés demeurent habituellement de longues années au sein de leur organisation, sont les plus affectées. Ces industries n'ont généralement pas recherché à continuellement développer ou attirer de nouveaux travailleurs afin de renouveler leurs membres. Habituellement, ces industries n'ont pas une très grande force d'attraction auprès de la relève. Ce phénomène est quasi généralisé à l'ensemble des pays. Dans la majorité des pays, les secteurs les plus durement touchés sont ceux de la fonction publique, de l'industrie lourde, de l'énergie, de même que celui des ressources naturelles.<sup>38</sup> Ce phénomène est une préoccupation grandissante pour plusieurs de ces industries. Il n'est donc pas étonnant de voir ces dernières adopter divers moyens afin de se présenter sous un meilleur jour auprès de la relève pour la séduire. À titre d'exemple, citons les efforts récemment déployés par les sociétés pétrolières ou minières en matière de développement durable pour améliorer leur capacité d'attraction auprès de la relève.<sup>39</sup>

La concurrence intersectorielle affecte inégalement les différentes industries. Dans cet affrontement pour former un maximum de relève, il existe des gagnants et des perdants. À ce titre, le meilleur exemple est l'impact du secteur des technologies de l'information et des communications (TIC) sur les autres industries. Dans la quête d'une main-d'œuvre qualifiée, ce secteur a globalement moins de difficultés, notamment en raison de son effervescence actuelle, à recruter de jeunes talents que toutes autres industries confondues. De ce fait, l'attraction que représentent les TIC auprès des jeunes travailleurs a un effet négatif pour les autres industries devant faire face à une pénurie de main-d'œuvre : ce secteur a une si grande force d'attraction qu'il attire même les talents d'autres industries. Il est de plus en plus

---

<sup>38</sup> Cheese, Peter, *The Talent Powered Organization*, page 20

<sup>39</sup> [www.croissance-verte.com](http://www.croissance-verte.com)

commun d'observer des organisations dont la courbe représentant l'ancienneté de leur main-d'œuvre a la forme d'un sablier; c'est-à-dire que les travailleurs quittent après trois ou cinq années afin de saisir des opportunités ailleurs, soit dans une autre entreprise, soit dans un autre secteur d'activité, alors que les travailleurs des générations précédentes, généralement plus loyales, demeurent dans la même entreprise.<sup>40</sup>

### **La relève québécoise : des valeurs bien à elle**

Le troisième facteur auquel il est primordial d'accorder une attention particulière est l'arrivée d'une main-d'œuvre possédant des attitudes et des valeurs différentes par rapport au travail. En mars 2008, une consultation a été réalisée par la JCCM en collaboration avec SECOR-Taktik auprès d'environ mille répondants, tous âgés entre 18 et 40 ans.<sup>41</sup> Tel que le démontrent les résultats de cette enquête, la relève a des valeurs, des motivations et des aspirations bien à elle. La capacité des organisations québécoises à mettre en place des dispositifs répondant efficacement aux différences générationnelles en ce qui concerne les façons de faire et les perspectives à l'égard du travail sera déterminante pour assurer leur succès. Voici quelques constats :

- La majorité de la relève ne croit pas que les entreprises du Québec capitalisent sur le multiculturalisme de la société québécoise pour se développer sur les marchés internationaux.
- Le quart des répondants envisagent une carrière à l'étranger pendant plus de cinq ans.
- La relève reconnaît l'importance de développer une économie du savoir afin d'assurer la prospérité future du Québec.
- Plus du tiers des répondants sont d'avis que le système d'éducation ne les a pas préparés adéquatement à leur vie professionnelle.
- La relève reconnaît l'importance de la formation et cherche à apprendre des plus expérimentés.
- La relève juge que la collaboration entre les universités et les entreprises est insuffisante.
- La conciliation travail-famille est quelque chose d'important
- La relève voit dans le départ à la retraite des *baby-boomers* des opportunités, mais également des risques.
- La grande majorité croit que les stratégies d'entreprises ne sont pas efficaces pour attirer et retenir la main-d'œuvre.
- La productivité est quelque chose d'important.
- Pour la relève, le développement durable et la prospérité économique vont de pair.

---

<sup>40</sup> Cheese, Peter, *The Talent Powered Organization*, page 26

<sup>41</sup> « La relève du Québec Inc. s'engage? »

## LES CONSÉQUENCES D'UN LAISSER-ALLER

En regard du constat effectué, si rien n'est fait par les différents paliers gouvernementaux et les entreprises du Québec pour mettre sur pied un véritable projet d'investissement dans le capital humain, des conséquences négatives sur le mode de fonctionnement de la société québécoise peuvent être anticipées. En effet, l'onde de choc causée par la pénurie de compétences se fera sentir sous plusieurs aspects. Voici quelques conséquences probables d'un laisser-aller :

### La croissance en veillesse

Tel que mentionné précédemment, la pénurie de compétences provoquée par le vieillissement accéléré de la population québécoise est devenue un problème sérieux pour le milieu des affaires québécois. Ce phénomène, et plus particulièrement ses conséquences sur les entreprises, suscite une inquiétude sans précédent.<sup>42</sup>

Au Québec, les entreprises ont de plus en plus de difficultés à trouver les travailleurs qu'il leur faut pour mettre sur le marché leurs biens et services. La pénurie de main-d'œuvre qualifiée a atteint un niveau de préoccupation record chez les dirigeants de PME : un chef d'entreprise sur deux s'inquiète du manque de main-d'œuvre qualifiée.<sup>43</sup> En effet, les taux de postes vacants ont continué d'augmenter. En 2007, 3,3 % des postes dans les PME sont restés libres pendant au moins quatre mois.<sup>44</sup> Il s'agit d'une hausse de 0,7 %, comparativement à 2006 et de 1,1 %, comparativement à 2005.<sup>45</sup> Ainsi, selon les estimations de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, en 2007, un total de 38 000 postes sont demeurés vacants à long terme<sup>46</sup> au sein des PME québécoises. Parmi elles, 25,9 % ont eu, en 2007, au moins un poste vacant à long terme.<sup>47</sup>

Cette estimation démontre que la pénurie de main-d'œuvre a obligé les PME à laisser passer des occasions d'affaires et, par conséquent, à restreindre leur croissance. En effet, davantage d'entreprises à court de personnel mettent leur plan de croissance en veillesse. Par ricochet, l'économie et la société québécoise en subissent les conséquences. Le *Conference Board du Canada*, le *Groupe Desjardins*, ainsi que plusieurs autres sources l'affirment : une pénurie de main-d'œuvre aura un impact direct sur la croissance du produit intérieur brut canadien.<sup>48</sup> <sup>49</sup> L'incapacité des entreprises québécoises à recruter et à embaucher selon leurs besoins est un obstacle important au succès de leurs activités et, par conséquent, à la prospérité du Québec.

---

<sup>42</sup> Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, *Du travail à revendre*, Mars 2008.

<sup>43</sup> Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, *Du travail à revendre*, Mars 2008, p. 5.

<sup>44</sup> Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, *Du travail à revendre*, Mars 2008, p. 3.

<sup>45</sup> Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, *Du travail à revendre*, Mars 2008, Annexe A, p. 6.

<sup>46</sup> Postes demeuré non comblés pendant quatre mois ou plus.

<sup>47</sup> Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, *Du travail à revendre*, Mars 2008, Annexe D, p. 8.

<sup>48</sup> Conference Board of Canada, *Global Talent Management: How Businesses Attract, Develop, and Retain the Best*, Executive Action Series, 209, 2006, 5 pages.

<sup>49</sup> La Presse, *Desjardins sonne l'alarme sur le choc démographique*, 14 août 2008.

## **Augmentation du coût de la main-d'œuvre**

Selon le *Conference Board of Canada* et *The Economist*, et à la lueur des statistiques présentées, le coût de la main-d'œuvre pourrait atteindre des sommets jamais vus jusqu'ici.<sup>50 51</sup> Cette augmentation résulte d'un concept économique simple. En effet, une diminution de l'offre de la main-d'œuvre combinée à une demande inchangée ou plus élevée, amènera inévitablement une augmentation des coûts. Toutefois, tout dépendra des besoins qui ne demeureront pas nécessairement aussi importants que les présentes études le laissent croire.

## **Perte d'opportunités et de compétitivité**

Il est connu qu'une économie dynamique crée des surplus et des pénuries temporaires de certains types de main-d'œuvre. Toutefois, si des pénuries de certaines professions persistent et deviennent durables, elles se reflèteront directement par des pertes d'opportunités et une diminution de la compétitivité. En effet, si un secteur d'activité devient plus rentable et en demande, comme ce sera probablement le cas de celui des nouvelles technologies et que le Québec n'a pas un bassin de main-d'œuvre suffisant pour y répondre, il se fera damer le pion par les économies qui auront prévu un tel bassin et pourront profiter de cette opportunité.

De plus, nous constaterons un effet similaire pour la compétitivité. En effet, fonctionner avec un nombre de ressources inférieur à la demande forcera les entreprises à prioriser le bon fonctionnement de leurs opérations quotidiennes et ce, au détriment de l'innovation. Par conséquent, il y aura peu de place pour l'innovation québécoise. À cet effet, le secteur canadien de la santé perçoit déjà les conséquences. Ce système, autrefois reconnu comme étant l'un des meilleurs au monde, a aujourd'hui de la difficulté à suffire à la demande relativement aux services qu'il dispense. Selon le *Rapport Ménard* sur la pérennité du système de santé québécois, les temps d'attente moyens pour certains types d'opérations et services sont devenus inadmissibles. De plus, les erreurs de diagnostic atteignent des niveaux jamais vus auparavant.<sup>52</sup>

Dans un futur proche, de nombreuses entreprises seront confrontées à cette même situation. Selon une étude réalisée par *Deloitte*, quatre secteurs seront particulièrement exposés à cette situation : la santé, l'industrie manufacturière, l'énergie et le secteur public.<sup>53</sup>

---

<sup>50</sup> Conference Board of Canada, "Performance and Potential", 2001, 135 pages.

<sup>51</sup> The Economist Intelligence Unit, "Canada Growth Forecast", 2007.

<sup>52</sup> Comité de travail sur la pérennité du système de santé et des services sociaux du Québec (« Rapport Ménard »), 2005. *Pour sortir de l'impasse : la solidarité entre nos générations*, juillet 2005, 155 pages.

<sup>53</sup> Deloitte, "Its 2008: Do You Know Where Your Talent Is?", 2008.

## RECOMMANDATIONS

Face à un tel constat, la JCCM considère qu'il est urgent pour les entreprises et les gouvernements de mettre en place des mesures afin d'affronter la pénurie de compétences et de combler avantageusement les besoins de relève. La JCCM propose ainsi des recommandations pouvant être insérées dans une stratégie d'investissement en capital humain. Ces recommandations se veulent contributives à l'élaboration d'une stratégie permettant au Québec de se positionner avantageusement et de demeurer compétitif dans ce marché.

La JCCM recommande :

**Que les gouvernements établissent une stratégie d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre qualifiée en réponse à celle des économies concurrentes.**

Tel qu'il fut possible de le constater, le Québec n'est pas seul à devoir faire face à un vieillissement accéléré de sa population. Les différentes économies et organisations de la planète révisent leurs mécanismes de gestion des talents. Toutefois, dans cette course contre la montre, certains états ont une longueur d'avance sur le Québec : ils ont revu leurs façons de faire et ont adopté des moyens pour assurer une optimisation de la mobilité accrue des talents sur la scène internationale. Alors que les différentes économies du globe s'engagent tour à tour dans cette « *guerre globale pour le talent* », le Québec doit revoir son engagement vis-à-vis l'enjeu du capital humain, de façon holistique, s'il désire en saisir les opportunités.

Dans cette perspective, la JCCM encourage le gouvernement québécois à établir des ententes sur la mobilité de la main-d'œuvre, comme celle conclue récemment entre le Québec et la France, avec d'autres pays de la francophonie. De plus, la JCCM encourage également le gouvernement à tirer davantage profit de la mobilité accrue des gens, comme fondement de la concurrence mondiale, en favorisant l'immigration économique.

Récemment, le *Gouvernement du Québec* a conclu une entente avec la France en matière de reconnaissance mutuelle des qualifications professionnelles.<sup>54</sup> Cette entente vise notamment à faire face à la pénurie de main-d'œuvre anticipée au Québec en facilitant la fluidité de la main-d'œuvre entre la France et le Québec et surtout à en reconnaître les compétences. Tel que prévu au moment de la signature de l'entente, de nombreux ordres professionnels de la France et du Québec ont rapidement emboîté le pas en signant le même genre d'entente, mais pour leur champ professionnel respectif.<sup>55</sup> La JCCM considère que cette entente France-Québec est une très bonne initiative afin de faire face à la pénurie de main-d'œuvre mais croit que le *Gouvernement du Québec* doit aller beaucoup plus loin.

---

<sup>54</sup> [www.micc.gouv.qc.ca/publications/fr/dossiers/Entente\\_FranceQuebec.pdf](http://www.micc.gouv.qc.ca/publications/fr/dossiers/Entente_FranceQuebec.pdf)

<sup>55</sup> Parmi ceux-ci, le Conseil interprofessionnel du Québec (CIQ) et ses 45 ordres professionnels-membres, le Réseau des ingénieurs du Québec (RéseauIQ), l'Ordre des infirmières et infirmiers du Québec (OIIQ) et l'Ordre des CGA du Québec.

En effet, le *Gouvernement du Québec* doit dès maintenant entamer de nouvelles discussions avec d'autres pays de la francophonie afin de signer des ententes similaires avec eux. Ainsi, la JCCM pense que l'élargissement de ce genre d'entente à des pays comme la Belgique et la Suisse, par exemple, permettrait d'accroître davantage le bassin de main-d'œuvre international et, ainsi, d'attirer des talents au Québec. Historiquement, l'accent a été mis sur nos relations avec la France; il faut maintenant élargir ces relations privilégiées à d'autres pays de la francophonie ayant un niveau de développement comparable à celui du Québec.

Actuellement, 75 % de la croissance de la main-d'œuvre canadienne se fait par le biais de l'immigration et ce taux devrait atteindre 100 % d'ici la fin de la présente décennie.<sup>56</sup> À l'heure actuelle, un travailleur canadien sur cinq est né à l'étranger.<sup>57</sup> Dans plusieurs régions et secteurs d'activité, le Canada connaît de fortes pénuries de main-d'œuvre qualifiée, ralentissant ainsi la croissance économique. À mesure que la population vieillit, il devient de plus en plus important d'attirer les travailleurs qualifiés et, par conséquent, d'encourager l'immigration économique (travailleurs spécialisés, entrepreneurs et investisseurs).

Afin de minimiser l'impact de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, la majorité des provinces canadiennes vont admettre plus d'immigrants économiques en 2009. Comparativement à 2008, le Canada prévoit une augmentation de 7,3 % du nombre de visas accordés. En 2008, le *Gouvernement du Canada* prévoyait délivrer 37 150 visas d'immigration économique pour le Québec. En 2009, sa cible est à peu près la même, soit 37 905 personnes.<sup>58</sup> En plus d'accuser un retard, le Québec perd, année après année, des immigrants économiques au profit des autres provinces. Peu importe les cohortes ou catégories d'immigrants étudiées, les immigrants qui partent se dirigent en majorité vers l'extérieur du Québec. À titre d'exemple, au cours des trois premières années d'établissement, 13 % des immigrants établis à Montréal en 2004 avaient quitté pour vivre hors Québec.<sup>59</sup> Le Québec est loin d'accueillir et de retenir le nombre optimal d'immigrants économiques sur son territoire.

Les efforts en vue d'améliorer la productivité et la compétitivité exigeront que le *Gouvernement du Québec* poursuive et accentue ses efforts d'attraction auprès d'immigrants économiques potentiels, tout en permettant à ces derniers de s'intégrer rapidement au marché du travail et, ainsi, d'augmenter la capacité de rétention de la province. La JCCM considère que le Québec ne peut se permettre de se priver du riche capital humain que représente l'immigration économique.

Elle encourage donc le gouvernement à poursuivre ses efforts afin de tirer profit de la mobilité accrue des travailleurs, comme fondement de la concurrence mondiale, en encourageant l'immigration économique.

### **Que le gouvernement favorise le développement de la formation.**

Comme nous avons pu le constater, le développement du capital humain devra être un des points d'ancrage de la stratégie des entreprises québécoises et des gouvernements afin de faire face à la pénurie de compétences. C'est en mettant

---

<sup>56</sup> Bureau d'orientation relatif aux titres de compétences étrangers, « Foire aux questions » ([www.competences.gc.ca/faq/index.asp](http://www.competences.gc.ca/faq/index.asp))

<sup>57</sup> Statistiques Canada, Immigration au Canada : un portrait de la population née à l'étranger, Recensement de 2006, no 97-557

<sup>58</sup> Noël, André « *L'immigration économique augmente au Canada* », La Presse 16 février, 2009.

<sup>59</sup> [www.stat.gouv.qc.ca/publications/conditions/bull-socio\\_pdf.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/conditions/bull-socio_pdf.htm)

vraiment l'accent sur le développement de celles-ci que nous réussirons à accroître la productivité de nos entreprises, à permettre le transfert des connaissances d'une génération à l'autre et à contribuer à la motivation et à la mobilisation de notre main-d'œuvre. Le développement du capital humain, par le biais de la formation, doit donc être dès maintenant remis sur le radar des PME québécoises.

Malgré certains progrès observés au cours des dernières années, le Québec a toujours un rattrapage à faire en formation continue des travailleurs par rapport aux autres pays membres de l'OCDE.<sup>60</sup> Ce rattrapage est surtout urgent au niveau des PME québécoises qui représentent les poumons de notre économie. Selon une analyse de la *Fédération Canadienne de l'Entreprise Indépendante* (FCEI) à partir des données du *Fonds national de formation de la main-d'œuvre* pour l'année 2003<sup>61</sup>, la proportion des entreprises ayant une masse salariale se situant entre 250 000 \$ et 500 000 \$ et investissant plus de 1 % de celle-ci en formation est de 69,8 %. Cette proportion est de 80,1 % pour les entreprises ayant une masse salariale comprise entre 500 000 \$ et 1 000 000 \$, et finalement de 88,2 % pour les entreprises comportant une masse salariale de plus 1 000 000 \$. Les analyses du bilan quantitatif sur la participation des employeurs à la loi favorisant le développement et la formation de la main-d'œuvre<sup>62</sup> confirment ce constat. La masse salariale moyenne des entreprises ayant dépensé entre 0 % et 0,5 % de leur masse salariale en formation est, quant à elle, de 2 100 000 \$. Il y a donc encore beaucoup de travail à faire pour inciter nos petites et moyennes entreprises à prendre le virage du développement du capital humain.

La JCCM recommande l'adoption de mesures incitatives adaptées au contexte des PME et la simplification administrative de la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*<sup>63</sup>.

Afin de répondre à cet inquiétant constat, relativement aux dépenses en formation dans les PME québécoises, la JCCM propose de mettre en place des mesures incitatives qui ciblent de façon particulière ces entreprises. Ainsi, un crédit d'impôt à la formation (sous la forme d'un crédit de cotisation à l'assurance-emploi) devrait être mis en place pour les entreprises ayant une masse salariale inférieure à 3 000 000 \$. Ces entreprises ne seraient plus admissibles à la *Loi favorisant le développement des compétences*, mais auraient plutôt accès à ces crédits. Rappelons que cette Loi oblige les entreprises à investir 1 % de leur masse salariale en formation; sans quoi elles doivent remettre l'équivalent au *Gouvernement du Québec*.

Des discussions devraient avoir lieu quant aux types de dépenses qui seraient admissibles à ces crédits de cotisation à l'assurance-emploi. La JCCM considère que c'est le rôle du gouvernement québécois de faire les représentations qui s'imposent auprès du fédéral afin que cette mesure puisse être mise en place.

La JCCM considère que l'obtention de ces crédits de cotisation devrait être associée à un minimum d'activités de nature administrative; la lourdeur administrative étant un

---

<sup>60</sup> Ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale, *Les défis de l'emploi au Québec : Éléments de prospective*, Août 2008.

<sup>61</sup> FCEI, *Mémoire de la FCEI sur le rapport quinquennal 2000-2005 relatif à la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*.

<sup>62</sup> Commission des partenaires du marché du travail, *Bilan quantitatif sur la participation des employeurs à la loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*, 2008.

<sup>63</sup> Appelée aussi « loi sur les compétences ».

frein important à la mise en œuvre de ce type de programme. Les ressources étant généralement limitées dans les PME, on doit éviter d'ajouter davantage d'activités à faible valeur ajoutée. Les nouvelles technologies pourraient, par exemple, être utilisées afin de permettre aux PME d'inscrire directement en ligne leurs dépenses de formation pour avoir accès aux crédits de cotisation.

La simplification administrative de la *Loi favorisant le développement des compétences* devrait aussi toucher la question de l'agrément des formateurs. Il est encore trop complexe administrativement, pour plusieurs formateurs, d'effectuer des démarches auprès d'*Emploi-Québec* pour obtenir leurs agréments. Prenons, par exemple, les nombreuses formations qui sont organisées par la JCCM<sup>64</sup> : certains des formateurs, dirigeants d'entreprises québécoises n'ont tout simplement pas le temps de faire les démarches requises pour obtenir un certificat d'agrément. N'ont-ils pas pour autant les compétences pour donner des formations sur le leadership? Certainement! Nous croyons que ce sont les organisations offrant de la formation qui devraient être agréées et non l'ensemble des formateurs de ces organisations. En effet, nous croyons que c'est en responsabilisant davantage les organisations offrant de la formation que nous pourrions simplifier la gestion administrative de la *Loi* pour accroître les activités de formation.

En résumé, la JCCM croit que, malgré certaines améliorations apportées à la *Loi favorisant le développement des compétences* au cours des dernières années, il y a encore beaucoup de travail à faire afin que le développement du capital humain devienne une réelle priorité des PME québécoises. Ainsi, nous pensons que c'est en changeant la perception qu'ont ces entreprises de la formation (une dépense, plutôt qu'un investissement), que nous pourrions y parvenir. Il faut rendre positif le développement du capital humain en le récompensant par le biais d'un crédit de cotisation à l'assurance-emploi, plutôt que le pénaliser par le biais d'une taxe. De cette façon, nous pourrions répondre aux besoins de formation et, par la même occasion, faire face à la pénurie de compétences.

### **Que les entreprises implantent systématiquement des programmes répondant aux ambitions professionnelles de la relève.**

Tel que démontré par l'enquête « *La relève du Québec inc s'engage?* », la relève reconnaît l'importance de la formation et cherche à apprendre des plus expérimentés : 95 % des répondants estiment qu'il leur faudra poursuivre leur formation tout au long de leur carrière s'ils désirent progresser. De plus, 100 % des répondants estiment qu'ils tentent souvent de bénéficier des connaissances et du savoir des personnes ayant plus d'expériences.<sup>65</sup> La relève, bien que désirant profiter du savoir-faire des plus expérimentés, considère néanmoins que le départ à la retraite des *baby-boomers* comporte des opportunités, mais également des risques. Alors que 81 % des répondants croient que les nouvelles générations vont pouvoir prendre leur juste place, 72 % considèrent le départ des *baby-boomers* comme un risque majeur de perte de compétences.<sup>66</sup> La relève d'affaires souhaite donc progresser, en saisissant les opportunités qui lui sont offertes, tout en minimisant les risques et en optimisant le changement de garde à venir dans plusieurs organisations québécoises.

---

<sup>64</sup> [www.jccm.org/data/Mémoires%20et%20divers/Programme\\_Leadership\\_action.pdf](http://www.jccm.org/data/Mémoires%20et%20divers/Programme_Leadership_action.pdf)

<sup>65</sup> « *La relève du Québec inc. s'engage?* », p.28.

<sup>66</sup> « *La relève du Québec inc s'engage?* », p.31.

Devant ce constat, la JCCM recommande, d'une part, que les entreprises établissent des programmes de suivi de carrière et de mentorat; et, d'autre part, qu'elles mettent en place des programmes de développement professionnel élaboré ou utilisent des modèles existants comme celui développé par la JCCM, dans le cadre du programme *Leadership action*<sup>67</sup>.

Par conséquent, il est plus important que jamais, pour les entreprises, de mettre en place des programmes clairs et personnalisés favorisant cette progression. Une bonne initiative devrait inclure un mentor à qui l'individu peut poser diverses questions concernant tant l'avancement de sa carrière que des problématiques plus personnelles. De plus, une telle initiative doit inclure un système de suivi des objectifs et des aspirations de l'employé. Cette documentation doit s'inscrire dans un processus formel qui en prévoit la révision et la discussion au moins deux fois par année à l'aide du mentor. Finalement, les gestionnaires doivent en faire la promotion au sein de leur organisation. En effet, il ne faut surtout pas que ces programmes deviennent de simples poids administratifs. Il est important que l'employé perçoive ce système comme un levier afin de faire progresser sa carrière : un moyen de répondre à ses ambitions professionnelles. Il est évident que les programmes de mentorat, en plus d'améliorer le développement des compétences, doivent aussi permettre d'augmenter la force d'attraction et de rétention de l'organisation.

Désirant prendre sa place et souhaitant bénéficier des connaissances et du savoir des personnes ayant plus d'expériences, la relève d'affaires accueillera ces initiatives à bras ouverts. Pour preuve, depuis 1995, la JCCM offre à ses membres la possibilité de bénéficier des conseils d'un mentor par le biais d'une relation privilégiée avec une personne d'expérience leur permettant de développer leurs habiletés de leadership. Convoité par ses membres, le *Programme de Mentorat* a permis de réaliser des centaines de jumelages entre de jeunes professionnels et des gens d'affaires expérimentés.

Les entreprises doivent également mettre en place les outils nécessaires afin de mieux préparer les leaders émergents et d'assurer la prospérité de leur organisation. Près du quart des postes à pourvoir au cours des prochaines années seront d'ordre professionnel; par conséquent, ces postes devront être occupés majoritairement par des titulaires d'un diplôme universitaire. Il est donc impératif d'accentuer les efforts de développement professionnel. Effectivement, si la tendance se maintient, la majorité des entreprises québécoises seront, si elles ne le sont pas déjà, confrontées à une pénurie au niveau des postes de gestion. La JCCM encourage les différentes organisations du Québec à mettre en place des programmes de développement, afin de combler les écarts observés.

Aussi, les entreprises sont invitées à passer à l'action en prenant connaissance du modèle de compétences développées par la JCCM dans le cadre du programme *Leadership action*!

### **Que le gouvernement améliore les mécanismes de rétention des étudiants.**

Le *Gouvernement du Québec* engage des sommes considérables dans le secteur de l'éducation. D'une importance primordiale, la dépense totale d'éducation par rapport au produit intérieur brut (PIB) est estimée à 7,9 % au Québec. À titre de comparaison, la part du PIB consacrée à l'éducation dans le reste du Canada

---

<sup>67</sup> [www.jccm.org/data/Mémoires%20et%20divers/Programme\\_Leadership\\_action.pdf](http://www.jccm.org/data/Mémoires%20et%20divers/Programme_Leadership_action.pdf)

s'établissait à 6,4 %.<sup>68</sup> L'éducation étant un enjeu fondamental pour l'avenir de la province, la JCCM considère important de proposer des incitatifs supplémentaires afin de tirer avantage des sommes qui y sont consacrées.

Pour faire face à la pénurie de compétences, la JCCM souhaite sensibiliser le gouvernement provincial face à l'enjeu que représente la rétention des étudiants internationaux et québécois.

Parmi les répondants à l'enquête « *La relève du Québec inc. s'engage?* », 64 %<sup>69</sup> d'entre eux ont identifié l'immigration comme une solution au déclin démographique. Année après année, le Québec accueille près de 25 000 étudiants internationaux<sup>70</sup> dont seulement 2 000 y restent. La rétention à Montréal semble un peu plus forte puisque l'on estime qu'il y a environ 30 %<sup>71</sup> des étudiants étrangers qui restent dans la ville, soit pour s'inscrire à un programme de deuxième cycle, soit pour y décrocher un emploi. Ce taux de rétention, bien que supérieur à celui de l'ensemble de la province, reste relativement faible comparativement à d'autres régions. Ainsi, aux États-Unis près de 60 %<sup>72</sup> des étudiants étrangers cherchent à s'installer définitivement dans ce pays. Or, les étudiants étrangers ayant étudié au Québec représentent un potentiel important pour la métropole. Habités aux mœurs du Québec, informés des réalités du marché du travail québécois, ces étudiants présentent une plus grande facilité d'intégration à la société québécoise que les nouveaux immigrants, tout en étant hautement qualifiés et formés selon les normes connues des entreprises d'ici.

Lorsque l'on regarde pourquoi les étudiants étrangers viennent étudier à Montréal, les raisons suivantes sont mentionnées :

1. Vivre une expérience culturelle différente	81 %
2. Pour la réputation de l'institution d'enseignement	77 %
3. Pour la réputation générale de Montréal	72 %
4. Pour la réputation de Montréal et du Québec comme étant une société ouverte	67 %
5. Pour la langue anglaise	68 %
6. Pour le coût des études	58 %
7. Pour la réputation de Montréal comme ville sécuritaire	57 %

*Source : Enquête auprès des étudiants internationaux de Montréal, Ministère de l'Éducation, 2006*

La JCCM reconnaît que les autorités provinciales font des efforts pour attirer les étudiants étrangers. Par ailleurs, il est également évident que le niveau des frais de scolarité de nos institutions joue un rôle d'attraction important auprès des étudiants d'autres régions, surtout lorsque l'on ajoute la qualité de la formation offerte. Une comparaison avec les autres provinces canadiennes illustre d'ailleurs assez bien la situation :

<sup>68</sup> [www.mels.gouv.qc.ca/sections/indicateurs](http://www.mels.gouv.qc.ca/sections/indicateurs).

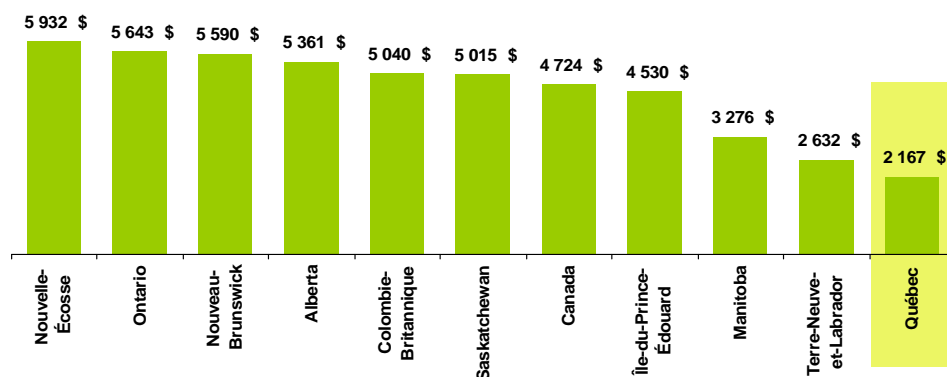
<sup>69</sup> Étude SECOR-Taktik et JCCM, juin 2008

<sup>70</sup> La Presse, 21 novembre 2008, Charest courtise les étudiants étrangers

<sup>71</sup> Le Devoir, 20 novembre 2006, Étudiants à garder?

<sup>72</sup> Le Devoir, 20 novembre 2006, Étudiants à garder?

**Moyenne des frais de scolarité des étudiants à temps plein du premier cycle pour l'année 2008-2009**



*Source : Statistiques Canada*

Bien que les étudiants étrangers doivent s'acquitter d'un montant forfaitaire additionnel par crédit, la plupart d'entre eux choisissent de venir étudier au Québec en raison du faible coût de l'éducation puis repartent vers d'autres horizons. Il en résulte donc une subvention auprès d'une clientèle étudiante projetant de quitter la province dans un avenir proche.

La JCCM est d'avis qu'un meilleur équilibre entre les incitatifs d'attraction et de rétention est nécessaire. Il est essentiel d'encourager davantage ces étudiants à demeurer au Québec. À cette fin, le Québec pourrait soumettre les étudiants étrangers à des frais de scolarité similaires à ceux des autres provinces canadiennes; d'autant plus que le prix de l'éducation n'est que le 6<sup>e</sup> critère sur 7 qui les influence les à choisir Montréal. En contrepartie, ces étudiants étrangers se verraient accorder des incitatifs fiscaux pendant les trois premières années de leur travail au Québec. À titre d'exemple, des crédits d'impôt pourraient être accordés aux étudiants étrangers s'ils choisissent de s'installer au Québec au lieu de systématiquement bénéficier de frais de scolarité subventionnés par le gouvernement. Le rationnel est simple : les retombées économiques pour le Québec seront plus importantes si l'étudiant étranger choisit de s'installer dans la province. La mise en place d'incitatifs favorisant la rétention à long terme prend alors tout son sens. Cette mesure ne brimerait pas les étudiants québécois qui continueraient d'être soumis aux frais de scolarité en vigueur.<sup>73</sup>

Dans le même ordre d'idée, la JCCM encourage le gouvernement à augmenter ses efforts afin d'améliorer la rétention des étudiants québécois et, plus particulièrement, celle des étudiants anglophones.

Selon le recensement de 2006, le Québec occupe la première place parmi les provinces canadiennes concernant la portion des canadiens âgés de 25 à 64 ans qui ont réalisé leurs études postsecondaires dans leur province de résidence actuelle. En effet, près de 94 % des diplômés québécois vivaient toujours au Québec en 2006; ce qui place la province en première position au Canada en ce qui concerne la rétention

<sup>73</sup> Une attention particulière devra néanmoins être accordée aux étudiants étrangers venant de pays bénéficiant d'un accord d'échange d'étudiants avec le Québec.

de ses diplômés. L'Ontario a conservé 91 % de ses diplômés, l'Alberta 84 % et les Maritimes 75 %.<sup>74</sup>

**Province de résidence selon la province d'études postsecondaires  
(population de 25 à 64 ans, ayant fait des études post secondaires), Canada**

TNL	IPE	N-É	N-B	QC	ON	MA	SA	AB	CB	YK	TNO	NU
73,6 %	67,1 %	72,6 %	75,3 %	93,6 %	90,7 %	75,7 %	69,0 %	83,5 %	89,9 %	64,6 %	61,3 %	70,5 %

Source : Statistiques Canada, Recensement 2006

Ces données doivent néanmoins être interprétées avec précaution. En effet, celles-ci présentent la proportion des diplômés qui restent dans leur province de graduation par rapport à ceux qui la quittent. Les diplômés des autres provinces choisissant de s'y installer sont néanmoins omis et, à ce niveau, le Québec fait beaucoup moins bien que le reste du Canada en attirant moins de canadiens des autres provinces. Depuis plusieurs années, le solde migratoire interprovincial québécois est négatif.<sup>75</sup>

La prédominance du français comme langue courante explique en grande partie ce phénomène. Ainsi, la population québécoise anglophone est celle qui est la plus susceptible de quitter la province pour une autre province. En effet, selon le *Quebec Community Groups Network*, trois anglophones diplômés d'un doctorat, sur quatre, quittent le Québec.<sup>76</sup> Autrement dit, seulement 26 % des docteurs de la communauté anglo-québécoise restent ici. L'exode des cerveaux anglo-québécois se confirme à divers stades d'études postsecondaires.

L'exode de futurs travailleurs spécialisés, formés au Québec, est un phénomène auquel il faut accorder de l'importance, principalement dans un contexte de pénurie des compétences. Étant donné les sommes considérables engagées en éducation, la JCCM encourage le *Gouvernement du Québec* à entrevoir des mécanismes de rétention et d'obligation efficaces pour tous les diplômés québécois, fondés sur la responsabilité sociale de ceux-ci. Les efforts du gouvernement québécois doivent cibler, en priorité, les diplômés anglophones.

**Que les établissements d'éducation et les entreprises collaborent afin de mieux développer la main-d'œuvre.**

La raison d'être de l'enseignement et, plus particulièrement, celle de l'enseignement supérieur a connu des changements au cours des dernières années. Historiquement, les institutions d'enseignement ont toujours eu pour vocation d'élever le niveau d'instruction de la population. Aujourd'hui, ceci n'est plus uniquement le cas puisque les institutions d'enseignement servent également à soutenir les objectifs économiques et sociaux des pouvoirs publics. Le modèle décrivant l'université isolée du milieu économique est désuet. Les institutions d'enseignement sont en partie responsables du développement régional et local de leur zone d'influence. Les impacts de ces dernières sur leur environnement aboutissent notamment à la création de grappes industrielles, comme c'est le cas dans la région de Montréal. Ce

<sup>74</sup> [demographie.wordpress.com/2008/08/17/exode-quebec](http://demographie.wordpress.com/2008/08/17/exode-quebec)

<sup>75</sup> [www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/demographie/migrt\\_poplt\\_imigr/601.htm](http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/demographie/migrt_poplt_imigr/601.htm)

<sup>76</sup> Floch, W., Pocock J. "The Socio-economic status of English-speaking Quebec: Those who left and those who stayed", Quebec Community Network Groups, Carleton University, 2008, p.23.

sont les institutions d'enseignement qui fournissent la main-d'œuvre nécessaire au développement des industries; ce qui implique, de leur part, une bonne compréhension des besoins des entreprises de la région.

Les relations entreprises-universités ont connu différentes étapes. Passant d'une relation de donneur d'ordres/sous-traitant pour des tests et essais dans les années 1970<sup>77</sup>, à une relation de recherche en partenariat dans les années 1990, l'ensemble de ces relations a évolué vers l'augmentation du nombre de projets de commercialisation réalisés par les universités uniquement. Bien que les universités commercialisent davantage leurs recherches, les entreprises ont tout intérêt à continuer leur collaboration avec celles-ci.

En toute logique, cette collaboration permet aux entreprises de former adéquatement leur future main-d'œuvre par le biais de stages ou de travail collaboratif. De plus, cette collaboration donne aux entreprises l'opportunité d'influencer la recherche universitaire selon leurs besoins réels. Pour les universités, les avantages d'une collaboration rapprochée avec les entreprises sont également multiples : les étudiants ont l'opportunité de participer aux travaux de recherche industrielle et ont accès plus facilement à des stages et à des opportunités d'emploi. Les professeurs, quant à eux, peuvent définir la validité et la priorité focus de leurs recherches par rapport aux besoins réels des entreprises. Cette meilleure connaissance de la réalité des entreprises par les universitaires permet de redéfinir, d'adapter et d'optimiser les programmes de formation en fonction des besoins actuels des entreprises.

Bien que ce type de collaboration existe déjà (et particulièrement pour les étudiants des 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles universitaires), il semble que davantage de collaboration soit envisageable. À titre d'exemple, le programme coopératif de l'Université de Sherbrooke est particulièrement intéressant puisqu'il permet aux étudiants d'avoir une expérience de travail en parallèle avec leurs études équivalant à une année d'expérience, à la fin de leur cycle d'études.<sup>78</sup> Ces étudiants sont alors mieux préparés à la réalité des entreprises et, par conséquent, plus rapidement opérationnels que des étudiants n'ayant pas eu l'occasion de vivre une expérience de travail en entreprise.

Afin d'améliorer le développement de la main-d'œuvre au Québec, on recense 30 organismes appelés « comités sectoriels de main-d'œuvre ».<sup>79</sup> Ces organisations ont pour mandat de définir les besoins de main-d'œuvre propres à chaque secteur et de proposer différentes mesures pour arrimer l'offre des institutions d'enseignement et la demande des entreprises. Ces comités sont composés de représentants de l'industrie, de représentants syndicaux et de représentants de ministères et d'organismes qui sont en lien avec les secteurs concernés. Les représentants des institutions d'enseignement ne sont pas membres du conseil d'administration des différents comités sectoriels mais restent identifiés comme des partenaires incontournables, dans le cadre du mandat des comités sectoriels; ce qui nous semble insuffisant.

---

<sup>77</sup> Cirano, Collaboration entre les universités et les entreprises : Place à l'accommodement raisonnable.

<sup>78</sup> [www.usherbrooke.ca/ssp/employeur/index.html](http://www.usherbrooke.ca/ssp/employeur/index.html)

<sup>79</sup> [www.comites-sectoriels.qc.ca](http://www.comites-sectoriels.qc.ca)

Afin de faire face à la pénurie de compétences, la JCCM souhaite attirer l'attention des entreprises et des établissements d'enseignement sur les points suivants liés au rôle des universités :

- La création d'un maillage plus important entre les entreprises et les universités devrait être envisagée. Bien que ce type de maillage existe déjà au sein des grappes industrielles, il serait intéressant de continuer à examiner les solutions permettant de renforcer les partenariats entre les entreprises et les établissements d'enseignement. Les programmes coopératifs pourraient favoriser ce type de maillage, tout comme la mise en place de programmes de recherche conjoints. Par conséquent, la JCCM encourage les entreprises et les universités à offrir davantage d'opportunités de stages en entreprise aux étudiants, pendant la durée de leurs études.
- Il serait important de réfléchir aux rôles et responsabilités des établissements d'enseignement. Comment peut-on répondre adéquatement à la demande de main-d'œuvre des différents secteurs industriels, si ces derniers sont laissés à l'écart du débat des instances décisionnelles des différents comités sectoriels? La JCCM propose de redéfinir le modèle des comités sectoriels, en vue de l'améliorer. Pour ce faire, il faudrait mettre l'emphase sur l'intégration des établissements d'éducation à la réflexion pour arrimer avantageusement les programmes scolaires avec les besoins pratiques des entreprises.

### **Que les entreprises intègrent davantage les valeurs de la relève dans leurs processus d'affaires.**

Tel qu'illustré, le développement des technologies et les différences générationnelles sont des facteurs clés dans un contexte de pénurie de compétences. Il est donc primordial, pour les entreprises, d'intégrer davantage les valeurs de la relève, comme la conciliation travail-famille, la productivité et le développement durable, dans leurs pratiques. À cet égard, les nouvelles technologies représentent un immense potentiel quant à la réponse aux demandes de la relève.

À cette fin, la JCCM cible deux moyens devant être encouragés : l'implantation des programmes de télétravail et l'utilisation des technologies Web 2.0.

Les années 1990 ont vu naître les premiers programmes de télétravail.<sup>80</sup> Depuis 2001, le nombre d'employés effectuant du télétravail ne cesse d'augmenter aux

---

<sup>80</sup> Le mot « télétravail » a été créé afin de représenter les méthodes de travail permettant aux employés de travailler à la maison ou de n'importe quel autre endroit en utilisant les technologies de l'information (Joubert 2007). Quatre options de télétravail sont souvent citées :

1. Travailler de la maison.
2. Travailler en étant mobile, lorsque l'employé ne travaille pas d'un endroit fixe (ex : en voyage : en voiture, à l'aéroport, en marchant...etc.).
3. Travailler dans un centre de télétravail : lorsque l'employé travaille dans un bureau satellite dont l'existence n'est que pour favoriser le télétravail (par exemple : les différents paliers de gouvernements américains ont mis en place plusieurs centres du genre)
4. Travailler dans une « relocalisation fonctionnelle » : quand une fonction complète d'une entreprise est localisée dans une autre région.

Dans la plupart des cas, les entreprises développent des programmes de télétravail offrant un mélange des options présentées ci-dessus. Les différents programmes offerts ont également des différences quant au type d'employé pouvant y participer et quant au nombre d'heures/jours pendant lesquels(les) il est permis de travailler à l'extérieur de l'organisation.

États-Unis, en Angleterre et dans plusieurs autres pays. Nombreuses sont les entreprises qui s'intéressent au télétravail et cette tendance est constatée dans tous les types d'organisation : PME ou grandes entreprises. Cette tendance semble être répandue dans plusieurs autres pays. En effet, l'Angleterre, la Finlande, la Suisse et les Pays-Bas ont vu leur nombre de télétravailleurs augmenter dans les dernières années.<sup>81</sup>

Toutefois, le Canada semble accuser un retard dans ce domaine. D'après les données recueillies par *Statistiques Canada*, le télétravail a connu une montée impressionnante dans les années 1990 mais semble stagner depuis 2000. Une baisse a même été enregistrée : de 2000 à 2005, le nombre de télétravailleurs est passé de 1 426 000 à 1 322 000 (9,8 %).<sup>82 83</sup>

En prenant en considération les bénéfices potentiels que représente le télétravail, non seulement dans l'actualisation des valeurs de la relève, mais également au niveau de la productivité, la JCCM est d'avis que l'implantation de programmes de télétravail doit être encouragée pour les raisons suivantes :

#### ***Augmentation de la productivité des employés***

Toutes les études sont unanimes à ce sujet : les employés travaillant au minimum une journée par semaine à l'extérieur de l'entreprise augmentent en moyenne leur productivité de manière marquée (25 à 30 %) et ce, pas seulement à court terme, mais minimalement pendant les trois années suivant l'implantation de tels programmes.<sup>84</sup>

À cet effet, il y a 2 ans, l'opérateur de télécommunications *Telus* a implanté un programme de télétravail à temps plein pour 170 employés pendant six mois. D'excellents résultats ont été constatés par l'entreprise concernant la productivité et le moral des employés pratiquant le télétravail. Depuis, près de 18 000 de leurs employés travaillent de la maison au minimum une journée par semaine. Les indicateurs de productivité et de moral sont nettement supérieurs pour ces employés que pour les salariés ne pratiquant pas le télétravail.<sup>85</sup>

#### ***Diminution du stress et de l'absentéisme***

La majorité des études de cas le prouvent : les employés, pratiquant au minimum une journée par semaine de télétravail, travaillent en moyenne plus d'heures et ont un taux d'absentéisme plus bas que celui de leurs collègues n'effectuant pas de télétravail. De plus, leur niveau de stress est beaucoup plus bas que celui des autres employés. Ceci va donc de pair avec l'importance accordée par la relève à la conciliation travail-famille.<sup>86 87</sup>

---

<sup>81</sup> Pearce II, J.A. "Successful Corporate Telecommuting with Technology Considerations for Late Adopters", *Organ Dyn*, 2008.

<sup>82</sup> [www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/10607/9973-fra.htm#source](http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/10607/9973-fra.htm#source)

<sup>83</sup> [www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/10607/4096837-fra.htm](http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/10607/4096837-fra.htm)

<sup>84</sup> [www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/10607/9973-fra.htm#source](http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/10607/9973-fra.htm#source)

<sup>85</sup> [www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/10607/4096837-fra.htm](http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/10607/4096837-fra.htm)

007, vol. 50(4), pp. 101-103.

<sup>86</sup> Cruickshank, I. "Telework lessons from Telus", *Canadian HR Reporter*, 21(17), 2008, p.15.

<sup>87</sup> Conciliation travail-vie dans les milieux de travail - Ressources humaines et Développement social Canada ([www.rhdcc.gc.ca](http://www.rhdcc.gc.ca)).

<sup>88</sup> [www.ivc.ca](http://www.ivc.ca)

### ***Image de marque des entreprises***

Le télétravail contribue à l'attraction et à la rétention des talents. En effet, les candidats ne pouvant travailler 40 heures par semaine à l'extérieur de la maison sont très sensibles à ce genre de programme. Parmi ceux-ci, pensons à ceux qui doivent s'occuper d'enfants en bas âge et/ou de personnes âgées ou, encore, qui ont des problèmes de santé faisant en sorte que les déplacements sont difficiles pour eux.<sup>88</sup> À ce sujet, les conclusions de l'enquête « *La relève du Québec inc s'engage?* » sont claires : la relève d'affaires désire, à la fois, des opportunités professionnelles et, à la fois, pouvoir contrôler davantage son temps de travail.

### ***Diminution des coûts d'opération***

Une économie de coûts d'opération est réalisée lorsque de bons programmes de télétravail sont mis en place. Aussi, la plupart des études démontrent que les programmes de télétravail sont très rentables pour les entreprises : les coûts liés à ces programmes (i.e. équipements technologiques, formations et réseaux) sont, dans la plupart des cas, nettement inférieurs aux économies réalisées.<sup>89 90</sup>

### ***Contribution aux initiatives vertes***

Plusieurs études démontrent les bienfaits des programmes de télétravail sur l'environnement et le développement durable. À cet effet, durant les six premiers mois de son programme de télétravail, *Telus* a économisé 14 000 heures de trafic et 114 tonnes de gaz à effet de serre.<sup>91</sup> Encore une fois, le télétravail et les valeurs de la relève se rejoignent.

Combiné au télétravail, la JCCM encourage les entreprises à intégrer davantage les technologies *Web 2.0* dans leur processus d'affaires. L'expression 2.0 est utilisée pour désigner ce qui est perçu comme un renouveau du *Web*. On qualifie de *Web 2.0* les interfaces permettant aux usagers d'interagir, à la fois avec le contenu des pages, mais aussi entre eux; faisant du *Web* un environnement interactif et communautaire.

Le web est actuellement vu par plusieurs chercheurs en ressources humaines et en technologies de l'information comme étant un moyen incontournable d'attirer et de retenir la relève. En effet, selon le *Chartered Management Institute*, 75 % des gens de la génération Y utilisent régulièrement *Facebook*, *LinkedIn* et *MSN Messenger* et participent à divers blogs.<sup>92</sup> De plus, la relève est motivée à utiliser ces outils de collaboration lui permettant de partager ses connaissances, d'augmenter la rapidité de ses travaux et d'enrichir les méthodes de travail existantes.<sup>93</sup> Engageant, collectif et favorisant la créativité, le *Web 2.0* doit être mis à contribution afin de faire face à la pénurie de compétences.<sup>94</sup>

De par leur simplicité, leur popularité et les bénéfices qu'on en retire quant au partage des connaissances, ces outils doivent faire l'objet de l'élaboration d'une stratégie d'implantation. Cette dernière représente, à n'en pas douter, une opportunité devant être saisie par les entreprises québécoises.

---

<sup>88</sup> Services Québec – Entreprises, Conciliation Travail Famille ([www2.gouv.qc.ca](http://www2.gouv.qc.ca)).

<sup>89</sup> [www.ivc.ca](http://www.ivc.ca)

<sup>90</sup> Westfall, R. "Does Telecommuting Really Increase Productivity?" *Communication of the ACM*, 2004, vol. 47(8), pp.93-96.

<sup>91</sup> Cruickshank, I. "Telework lessons from Telus", *Canadian HR Reporter*, 21(17), 2008, p.15.

<sup>92</sup> Lawrence, V. « *Chartered Management Institute* », *Management Today*, 2008, p.12.

<sup>93</sup> Deloitte. « The internet generation – Can you afford not 2.0? », 2008, pp.1-2.

<sup>94</sup> Chui, Millet, Roberts. *Six ways to make Web 2.0 work*, McKinsey, 2009, pp1-2.

Face à ce constat, la JCCM recommande donc aux entreprises de se bâtir une stratégie d'intégration d'outils Web 2.0 dans leur processus d'affaires.<sup>95</sup>

### **Que les entreprises et les gouvernements poursuivent leurs efforts en matière de valorisation et de diversité.**

La reconnaissance des compétences est un facteur très important de la mobilité des travailleurs parce qu'elle permet à ces derniers d'exercer leur profession ou leur métier ailleurs que dans leur province ou leur pays d'origine.

En 2001 et en 2004, par le biais de mémoires intitulés « *Les Ordres professionnels et l'immigration* » et « *Quelle politique d'immigration pour Québec* », la JCCM se prononçait déjà sur la nécessité d'améliorer et d'accélérer la reconnaissance des compétences des travailleurs formés hors Québec.<sup>96 97</sup> Ces mémoires ont mis en évidence deux problèmes. D'une part, le manque de flexibilité des Ordres professionnels quant aux critères d'acceptation des immigrants au sein de leur Ordre et, d'autre part, la lourdeur administrative et le manque de soutien des demandeurs.

En 2009, la JCCM maintient ses positions et salue les efforts déployés depuis. Il est essentiel d'offrir, en toute équité et responsabilité, aux personnes qui s'établissent au Québec, les moyens de concrétiser leurs ambitions et, ainsi, de contribuer à la prospérité de la province. Afin de faire face efficacement à la pénurie de compétences, la JCCM encourage le gouvernement et les entreprises à poursuivre leurs efforts quant à l'apport de la diversité culturelle dans l'économie québécoise.

Allant dans le même sens que les 18 mesures adoptées par le *Gouvernement du Québec* relatives à l'intégration des immigrants au marché du travail<sup>98</sup>, la JCCM encourage les différentes organisations québécoises à tirer profit de la diversité. Dans un contexte d'économie globalisée, l'apport de la diversité est essentiel. Pour qu'une entreprise soit à même d'intégrer la globalisation de l'économie, ses employés doivent comprendre les exigences de professionnels d'autres cultures et régions du monde. L'expérience, la créativité et le potentiel d'une main-d'œuvre diversifiée représentent un avantage compétitif sur lequel les entreprises québécoises doivent capitaliser. Par ailleurs, la JCCM encourage les entreprises à reconnaître explicitement et à promouvoir activement les différents talents individuels, pour, ainsi, tirer profit du potentiel que représente la diversité.

La JCCM considère les mesures annoncées comme un pas dans la bonne direction. Pour faire suite, le gouvernement devrait envisager des incitatifs, basés sur des objectifs permettant le suivi du progrès en matière d'intégration des immigrants, à leur juste valeur, au marché du travail québécois.

En plus d'encourager la diversité culturelle, la JCCM souhaite également souligner l'importance, pour les entreprises, de reconnaître les compétences transférables. Ces

---

<sup>95</sup> Par exemple, dans le cadre d'une campagne de recrutement, pour communiquer avec des candidats potentiels, utiliser les outils de messagerie instantanée afin d'augmenter la communication et la mobilisation des employés ou pour favoriser la coordination à l'interne et le partage des connaissances entre les générations, etc...

<sup>96</sup> [www.jccm.org](http://www.jccm.org) [www.jccm.org/fr/data/jccm\\_mem\\_ordres\\_professionnels.pdf](http://www.jccm.org/fr/data/jccm_mem_ordres_professionnels.pdf)

<sup>97</sup> [www.jccm.org/fr/data/jccm\\_mem\\_politique\\_immigration.pdf](http://www.jccm.org/fr/data/jccm_mem_politique_immigration.pdf)

<sup>98</sup> « L'immigration: un moteur économique pour le Québec - 68 M\$ pour ouvrir plus grandes les portes de l'emploi », Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles.

dernières concernent les habiletés acquises dans une discipline et pouvant être utiles et tout aussi pertinentes dans une autre. La diversité fait donc ici référence au profil d'emplois. La JCCM encourage les organisations québécoises à capitaliser sur ce type de compétences comme vecteur d'intégration sociale et moyen permettant de minimiser les impacts liés à la pénurie anticipée.

Dans un contexte de pénurie, la JCCM encourage les entreprises québécoises à utiliser le transfert des compétences pour, d'une part, améliorer l'intégration au marché du travail des Québécois issus de l'immigration et, d'autre part, intégrer stratégiquement l'ensemble de la main-d'œuvre québécoise au marché du travail.

### **Que la relève d'affaires de Montréal et du Québec s'engage à se développer professionnellement et personnellement**

Dans un tel contexte, le développement de la relève d'affaires se présente comme un enjeu critique pour assurer la pérennité des organisations ainsi que pour soutenir le développement socio-économique du Québec. Le développement de la main d'œuvre passe, sans équivoque, par une attention particulière des jeunes professionnels et entrepreneurs à leur propre formation, leurs avenues de soutien et leur développement professionnel et personnel.

À cette fin, la JCCM a élaboré un modèle de compétences pour développer un leadership intégré, afin de répondre aux besoins de la société. Ce modèle s'articule autour des dimensions personnelle, professionnelle, sociale et communautaire.

La JCCM encourage ainsi la relève d'affaires de Montréal et du Québec à poursuivre des formations de développement professionnel, tout en s'impliquant socialement et, ceci, à tous les niveaux.

Le départ à la retraite des *baby-boomers*, doublé du déclin démographique, est un sujet de préoccupation. Dans un contexte où la loi du nombre n'est plus valable, il est essentiel, pour la relève d'affaires, d'être proactive. La situation réclame davantage de créativité, d'innovation et d'implication pour assurer le développement social et économique d'un Québec vieillissant. La relève doit donc s'engager à développer les compétences de leadership nécessaires pour occuper efficacement les postes de commande qui seront laissés vacants dans peu de temps. Pour être efficace, il est primordial, pour la relève, de poursuivre des formations continues axées sur le leadership.

De ce fait, la JCCM encourage les jeunes gens d'affaires à prendre connaissance du programme *Leadership action!*, dont les formations sont axées sur le perfectionnement de six compétences essentielles au développement du leadership : connaissance, collaboration, communication, innovation, gestion et implication.

Pour la JCCM, la relève a un rôle à jouer pour soutenir la croissance économique et appuyer le développement social de la province : un rôle d'acteur et non de spectateur. La JCCM encourage les jeunes gens d'affaires à s'impliquer socialement et, ceci, à tous les niveaux. Cette implication peut se traduire de différentes manières : participation à des activités de bénévolat, implication sur des conseils d'administration d'entreprises et/ou d'OBNL, implication dans les secteurs municipaux, scolaires, etc.

De multiples organismes ont pour mission, comme la JCCM, de mettre au profit de la collectivité les compétences de jeunes gens d'affaires. À travers l'implication sociale, la relève a la possibilité de développer ses compétences de leadership, tout en participant au bien commun. L'implication sociale donne l'occasion de proposer des solutions novatrices aux défis de sa génération et de sa société et, ainsi, de participer à des initiatives collectives favorisant le développement social, économique et culturel du Québec.

Répondant directement à une préoccupation de ses membres, la JCCM passe à l'action. Elle contribue, de cette manière, à l'effort général pour préparer les jeunes gens d'affaires de Montréal au rôle stratégique qui les attend. Par le biais de ses activités, elle les invite donc à prendre place et à développer leurs compétences par l'engagement et l'implication.

En guise de conclusion, la JCCM encourage l'ensemble des acteurs socio-économiques du Québec à investir dans le développement des jeunes leaders. Faire de la sorte, c'est contribuer au succès des organisations, c'est contribuer à une société meilleure.

## BIBLIOGRAPHIE

- Agence de la santé et des services sociaux de Montréal, *Viellir à Montréal*, (2008)
- M. Boyer, *La performance économique du Québec : Constats et défis (iv)*, CIRANO (novembre 2008)
- E.S. Butler, C. Aasheim, S. Williams, *Does Telecommuting Improve Productivity?* Communication of the ACM, 2007, vol. 50(4), pp. 101-103.
- C. Cauchy, *Le Grand défi de la prochaine décennie – Le départ des baby-boomers*, Le Devoir, Cahier Perspectives, 13 et 14 juillet (2002)
- P. Cheese, R. Thomas, Craig, *The Talent Powered Organization*, Kogan Page (2007)
- Chui, Millet, Roberts. *Six ways to make Web 2.0 work*, McKinsey (2009)
- Cirano, *Collaboration entre les universités et les entreprises : Place à l'accommodement raisonnable*, (2008)
- Colvin, Geoff, *The Global Fight for Top Talent*, Fortune Magazine, Décembre (2007)
- Comité de travail sur la pérennité du système de santé et des services sociaux du Québec (« Rapport Ménard »), *Pour sortir de l'impasse : la solidarité entre nos générations*, 155 pages (2005)
- Commission Européenne, *Livre Vert : Face aux changements démographiques, une nouvelle solidarité entre générations* (2005)
- Conference Board du Canada, *Du baby-boom au déficit de main-d'œuvre : Pénurie de main-d'œuvre imminente au Québec* (2007)
- Conference Board du Canada, *"Global Talent Management: How Businesses Attract, Develop, and Retain the Best"*, Executive Action Series (2006)
- Conference Board of Canada, *"Performance and Potential"*, 135 pages, (2001)
- I. Cruickshank, *Telework lessons from Telus*, Canadian HR Reporter, 21(17), 2008
- Deloitte, *Its 2008: Do You Know Where Your Talent Is?*, (2008)
- Deloitte. « *The internet generation – Can you afford not 2.0?* », pp.1-2. (2008)
- A. Dubuc, *Montréal doit relever le défi des ressources humaines*, Les Affaires, 18-25 (janvier 2009)
- Elizabeth Chambers et al, *The War for Talent*, *The McKinsey Quartely*, Août 1998
- Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, *Du travail à revendre* (Mars 2008)
- Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, *Mémoire de la FCEI sur le rapport quinquennal 2000-2005 relatif à la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*
- W. Floch, J. Pocock, *The Socio-economic status of English-speaking Quebec: Those who left and those who stayed*, Quebec Community Network Groups, Carleton University (2008)
- R. Freeman, *What really ails Europe (and America)*, *The Globalist*, 3 juin 2005
- Institut de la statistique du Québec, *Taux de fécondité selon le groupe d'âge et indices globaux*. Québec, 1951-1999, mai 2000.
- Institut de la Statistique du Québec, *Indice synthétique de fécondité*, Québec, 1951-2007.
- Institut de la Statistique du Québec, *Le Bilan Démographique*, Édition 2008
- Jeune Chambre de Commerce de Montréal, *Au-delà de la pénurie de main-d'œuvre : Former la relève pour assurer l'avenir* (2002)
- Jeune Chambre de Commerce de Montréal, *Quelle politique d'immigration pour le Québec* (2004)
- Jeune Chambre de Commerce de Montréal, *Les ordres professionnels et l'immigration* (2001)
- Stock, Collas, Adam et Le Tareau, *La relève du Québec inc. s'engage?*, Secor-Taktik (2008)

M. Bergeron, *Desjardins sonne l'alarme sur le choc démographique*, La Presse 14 août 2008

M. Beauchemin, *Charest courtise les étudiants étrangers*, La Presse, 21 novembre 2008

J. Boileau, *Étudiants à garder?*, Le Devoir, 20 novembre 2006

L. Louise, *Les montréalais vieillissent*, La Presse, 14 janvier 2009

Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, *Cap sur l'apprentissage tout au long de la vie* (2004)

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale, *Les défis de l'emploi au Québec : Éléments de prospective*, Août 2008

Mouvement des Caisses Desjardins, *Point de vue économique*, Août 2008

United Nations, *World Population Prospects: The 2006 Revision, Highlights* (2007)

A. Noël, *L'immigration économique augmente au Canada*, La Presse 16 février, 2009.

Orszag, Perter, *Health Care and the Budget: Issues and Challenges for Reform before the Committee on the Budget United States Senate*, 21 juin, 2007

J.A. Pearce II, *Successful Corporate Telecommuting with Technology Considerations for Late Adopters*, Organ Dyn, (2008)

Ressources humaines et Développement social Canada, *Building a more comprehensive and responsive workforce*, Forum on International Trade Training, 25 janvier 2007

*Russia: U.N. Warning on Population*, New York Times, 29 Avril 2008

Statistiques Canada, *Immigration au Canada : un portrait de la population née à l'étranger*, Recensement de 2006, no 97-557

The Center for Strategic and International Studies, *China's Health Care and Pension Challenges* (2006)

The Economist Intelligence Unit, *Canada Growth Forecast* (2007)

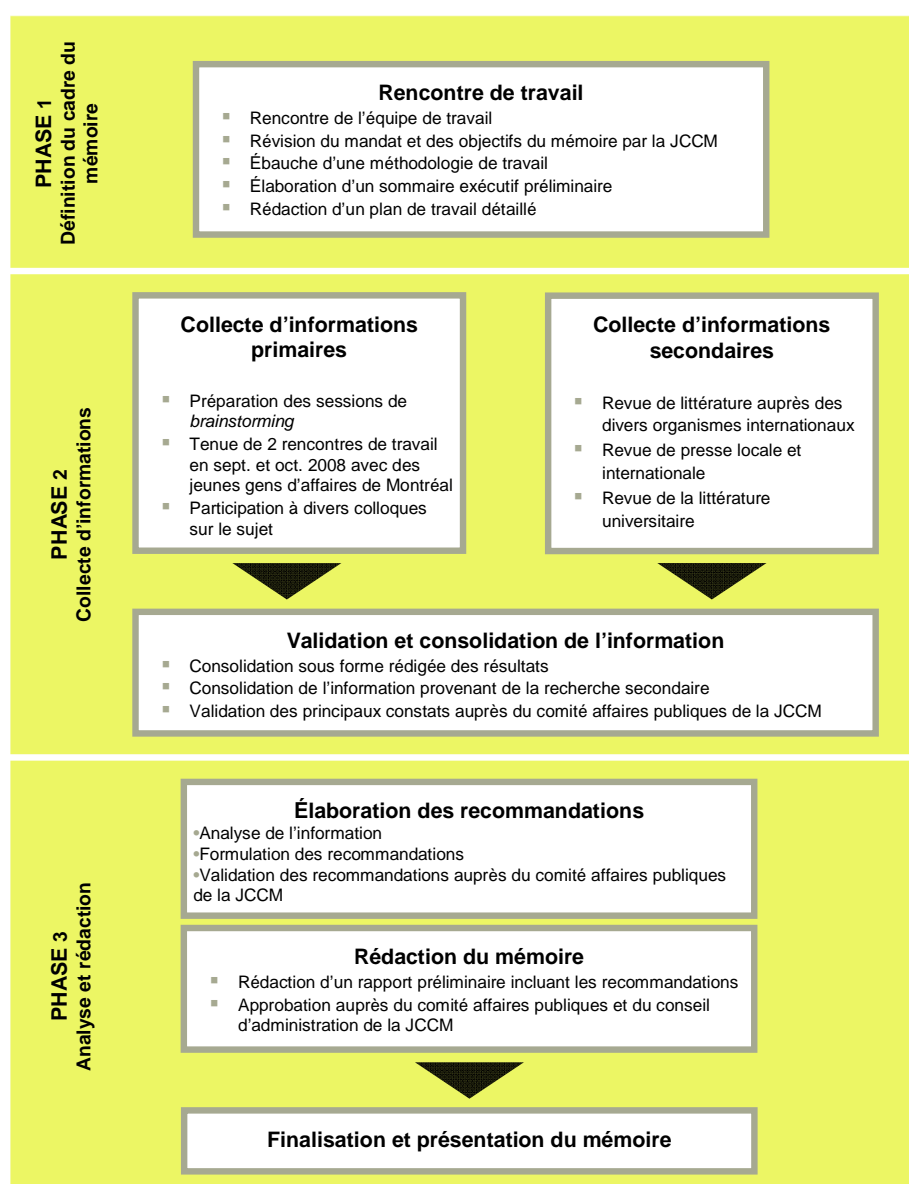
B. Wattenberg, *Fewer : How the new demography of depopulation will shape our future*, Ivan R Dee, (2004)

R. Westfall, *Does Telecommuting Really Increase Productivity?*, Communication of the ACM, 2004, vol. 47(8), pp.93-96.

## MÉTHODOLOGIE

L'approche proposée pour la réalisation ce mémoire s'est voulue rigoureuse et participative. Deux séances de *brainstorming* ayant impliqué une vingtaine de jeunes gens d'affaires de Montréal ont été organisées au courant de l'automne 2008<sup>99</sup>. Une revue de littérature approfondie a également été réalisée de façon à mieux saisir les tenants et aboutissants de la situation actuelle. Ce sont ces recherches et entrevues qui nous ont permis d'alimenter la réflexion nécessaire à la rédaction de ce mémoire.

Trois grandes phases de travail peuvent être définies : 1) la définition du cadre du mémoire, 2) la collecte d'informations, 3) l'analyse et la rédaction du mémoire final. Le schéma méthodologique suivant reprend ces phases et les activités y étant rattachées :



<sup>99</sup> 25 août et 25 septembre 2008