



JEUNE CHAMBRE DE COMMERCE
DE MONTRÉAL



REGROUPEMENT
DES JEUNES GENS D'AFFAIRES
DU QUÉBEC

**AU-DELÀ DE LA PÉNURIE DE MAIN-D'OEUVRE : FORMER LA RELÈVE POUR
ASSURER L'AVENIR**

Janvier 2003

Ce mémoire a été adopté par le Regroupement des Jeunes Gens d'affaires du Québec ainsi que par la Jeune Chambre de Commerce de Montréal.

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. Sa 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'une panoplie d'activités, telles que des ateliers de formation, conférences diverses, soirées contacts et son programme de parrainage, la JCCM permet à ses membres de mieux comprendre et d'agir au sein du milieu des affaires dans lequel ils évoluent.

Le second volet de sa mission consiste en la défense des intérêts de ses membres. Le conseil d'administration de la JCCM est composé de 21 membres, incluant un comité de direction formé de neuf personnes, qui ont la responsabilité d'entériner l'ensemble des positions publiques prises par la JCCM. Au cours des dernières années, la JCCM a été très active en matière d'affaires publiques et ce volet a, par le fait même, pris une importance capitale aux yeux de ses membres.

Enfin, le troisième volet de la mission de la JCCM concerne l'implication sociale de l'organisme au sein de sa communauté. Cette dimension permet à la JCCM de jouer un rôle social : à titre d'exemple, la JCCM a, par le passé, contribué financièrement à un organisme communautaire voué à contrer le décrochage scolaire ainsi qu'à un organisme dont la mission est de venir en aide aux jeunes de la rue.

Fondée en 1931 et regroupant plus de 1400 membres, la JCCM est sans contredit la principale porte-parole des jeunes gens d'affaires montréalais. Elle représente un lieu d'échange et de stimulation incontournable pour tout jeune professionnel qui souhaite s'investir et prendre une part active au sein des décisions qui auront un impact sur leur avenir. La JCCM est la plus grande jeune chambre en Amérique du Nord et parmi les plus grandes au monde.

TABLE DES MATIÈRES

AU-DELÀ DE LA PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE: FORMER LA RELÈVE POUR ASSURER L'AVENIR 3

I. MISE EN CONTEXTE.....3

II. QUEL EST LE PROFIL DE LA RELÈVE QUÉBÉCOISE? QUELQUES CONSTATS 6

A. La scolarisation..... 6

B. L'intégration au marché du travail..... 7

C. La mobilité..... 8

III. COMMENT ASSURER UNE RELÈVE ADÉQUATE DANS LA GESTION DES ENTREPRISES 9

A. Le transfert des connaissances et de la gestion de l'entreprise..... 9

B. La transmission des entreprises : le particularisme des entreprises familiales 12

C. ASSURER ES BESOINS EN MAIN D'ŒUVRE QUALIFIÉE AU QUÉBEC ... 14

CONCLUSION..... 18

AU-DELÀ DE LA PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE: FORMER LA RELÈVE POUR ASSURER L'AVENIR

I. MISE EN CONTEXTE

Si l'on en croit certaines manchettes récentes, la question de pénurie de la main-d'œuvre est au cœur des préoccupations des milieux économiques québécois.¹

En effet, alors que la génération des « baby boomers » atteint l'âge de la retraite, plusieurs travailleurs québécois quitteront le marché du travail massivement au cours des prochaines années.

Les données du recensement fédéral de 2001 confirment la tendance au vieillissement de la population canadienne et québécoise. Ainsi, de 1991 à 2001, l'âge médian de la population du Québec a augmenté de 4,6 ans, passant de 34,2 ans à 38,8 ans. Il s'agit de la hausse décennale la plus importante pour la province depuis le début du siècle.

La population d'âge actif de la province est de plus en plus composée de personnes plus âgées. Le nombre de personnes âgées de 25 à 34 ans, qui font partie du groupe d'âge actif plus jeune, a diminué de 26 % au cours des 10 dernières années. En même temps, la population âgée de 45 à 64 ans, qui correspond au groupe d'âge actif plus âgé, a augmenté de 29 %. On prévoit que ce groupe d'âge connaîtra un autre gain de 21 % d'ici 2011, alors que près du tiers de la population sera âgée de 45 à 64 ans.

Le Québec connaît également l'un des taux de vieillissement les plus rapides des pays de l'OCDE. De manière plus précise, de 1995 à 2030, soit en 35 ans, la population âgée de 65 ans et plus au Québec, passera de 12% à 24%. Pour atteindre la même proportion, le reste du Canada prendra 45 ans, la France 70 ans et l'Angleterre, 75 ans.²

Cette situation du vieillissement de la population est d'autant plus préoccupante qu'elle est jumelée à un faible taux de natalité.

En effet, au cours des dix dernières années, le taux de fécondité du Québec oscillait, selon les groupes d'âge, entre 1,45 à 1,65 enfants par famille.³ Un bref survol de la situation nationale et internationale suffit effectivement pour constater que le Québec connaît l'un des taux de fécondité les plus bas des pays industrialisés, se classant même en deçà de la moyenne canadienne. Loin du 2,1 enfants par famille nécessaire au renouvellement d'une population, le Québec est donc en situation de décroissance depuis 30 ans. Un phénomène

¹ Voir entre autres, "600 000 emplois à combler – La croissance économique du Québec est en jeu", page titre du journal Les Affaires, 12 octobre 2002; Cauchy, Clairandree, "Le grand défi de la prochaine décennie – Le départ des baby-boomers", Le Devoir, Cahier Perspectives, 13 et 14 juillet 2002.

² Régie des rentes du Québec, *Sommet des jeunes et vieillissement de la population: Réflexion sur certains enjeux relatifs à l'équité et à la cohésion sociale, Projection de la population du Québec*, octobre 1999, page 8.

³ Institut de la statistique du Québec, *Taux de fécondité selon le groupe d'âge et indices globaux. Québec, 1951-1999*, mai 2000.

qui aura très bientôt, lui aussi, des impacts négatifs sur la main-d'œuvre active, la faisant chuter de 2 % au cours des 50 prochaines années, alors qu'elle connaîtra une croissance de 43 % ailleurs au Canada pour la même période.⁴

Il faut donc retenir de ce qui précède que la main d'œuvre qualifiée se fait de plus en plus rare au Québec. Ce phénomène touche aussi les gestionnaires québécois, qui seront également appelés à quitter la barre des entreprises dans les prochaines années. Avec leur départ massif, le « Québec inc » tel qu'on le connaît depuis sa naissance dans les années soixante risque de disparaître s'il ne réussit pas à bien préparer sa relève.

Si l'on en juge d'après les résultats d'un sondage rendu public en 1999,⁵ l'économie du Canada risque de subir bientôt les contrecoups des difficultés qui toucheront de nombreuses entreprises familiales dans leurs efforts pour assurer leur avenir.

Selon un sondage mené par le Centre d'études et de recherche fiscales de Deloitte & Touche de l'université de Waterloo. Les chefs d'entreprises familiales du Canada sont nombreux à envisager la retraite dans les prochaines années : **27 % comptent le faire d'ici 5 ans, 29 % d'ici 6 à 10 ans et 22 % d'ici 11 à 15 ans.** Les trois quarts d'entre eux considèrent que l'avenir de leur entreprise dépend d'eux uniquement et 44 % croient qu'elle risque de ne pas survivre sans eux. Notons qu'au Québec l'on compte 190,000 employeurs dans la catégorie des PME de moins de 100 employés⁶.

Pourtant, à peine 40 % des entreprises familiales canadiennes ont un plan d'affaires, et moins de 25%t ont un plan stratégique à long terme. Près des deux tiers n'ont pas de plan d'urgence écrit en cas de décès de son dirigeant principal, et plus des deux tiers n'en ont pas en cas de son invalidité. **Même si plus de 50% des chefs d'entreprises familiales comptent prendre leur retraite d'ici 10 ans, 70 % ont indiqué qu'ils n'avaient pas encore choisi de successeur et 66 % ont indiqué qu'ils n'avaient pas établi de mécanisme pour la sélection d'un successeur.**

La constate la nécessité de mettre la question de la planification de la relève sous les feux de la rampe. Comment assurer une relève adéquate dans les entreprises, et spécialement dans les entreprises familiales? Les chefs d'entreprises actuels préparent-ils et planifient-ils bien leur relève? La société québécoise actuelle est-elle suffisamment consciente des dangers qui la guettent suite au départ en masse des baby-boomers du marché du travail? Comment assurer les besoins en main d'œuvre qualifiée du Québec de demain? Quels impacts pourra avoir pour le Québec, un manque de relève qualifiée?

La JCCM croit qu'il s'agit là d'autant de questions qui doivent faire l'objet d'un débat sérieux et urgent. Pourtant, la société québécoise ne fait que commencer à s'interroger sur ce phénomène.

C'est ainsi que dans ce mémoire, la JCCM souhaite d'abord et avant tout sensibiliser le

⁴ Régie des rentes du Québec, *Sommet des jeunes et vieillissement de la population : Réflexion sur certains enjeux relatifs à l'équité et à la cohésion sociale, Projection de la population du Québec*, octobre 1999, page 12.

⁵ Samson Bélair Deloitte et Touche, *Les entreprises familiales canadiennes sont-elles une espèce en voie de disparition ?* 1999.

⁶ PME au Québec, *Etat de la situation*, édition 1999

Gouvernement et le monde des affaires québécois à l'urgence d'agir pour assurer la relève. Les données sont alarmantes et très bientôt, la situation démographique nous frappera de plein fouet. Le Québec est-il prêt à y faire face ? La relève est-elle prête à y faire face ? La JCCM s'inquiète que tous les moyens n'ont pas encore été mis en œuvre pour assurer un résultat.

Nous commencerons par dresser un portrait de la relève québécoise, aux chapitres de la scolarisation, de l'intégration au marché du travail, de la mobilité et de l'état familial, puisqu'il s'agit là de facteurs susceptibles d'influer sur la planification de la relève.

Ensuite, la JCCM proposera certaines pistes de solution au chapitre de la gestion des entreprises et du renouvellement de la main-d'œuvre qualifiée. Évidemment, la JCCM interpelle les gouvernements à agir de manière prudente et urgente pour prévoir l'avenir. Mais la JCCM souhaite aussi sensibiliser les entreprises, et le milieu des affaires québécois en général, à la volonté indéniable des jeunes gens d'affaires québécois à participer aux solutions, à exercer leur leadership, à contribuer leur dynamisme et leur créativité à la réussite des transitions qui s'annoncent.

II. QUEL EST LE PROFIL DE LA RELÈVE QUÉBÉCOISE? QUELQUES CONSTATS

A. La scolarisation⁷

Les statistiques révèlent que la scolarisation des hommes et des femmes a progressé au cours des 25 dernières années, mais surtout, qu'il y a maintenant une nette prépondérance de femmes aux plus hauts niveaux de scolarité, de sorte qu'au recensement de 1996, on pouvait déjà constater que dans la population de moins de 35 ans, la fraction la plus instruite était majoritairement féminine:

Tableau 1

Niveau de scolarité par groupes d'âge et par sexe (1996)

Niveau de scolarité	20 à 24 ans		25 à 34 ans	
		Femmes	Hommes	Femmes
Moins de 9 années d'étude	6,2%	4,1%	5,4%	4,3%
Niveau baccalauréat	8,0%	13,0%	18,3%	20,3%

Les progrès accomplis par les femmes en bas et en haut de l'échelle de scolarité sont plus grands que ceux des hommes. Les statistiques relatives aux études supérieures seulement, sont particulièrement éloquentes à cet égard :

Tableau 2

Nombre des diplômes universitaires octroyés par sexe⁸

Niveau de scolarité	1978		1998	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
Baccalauréats	52 074	50 048	57 781	85 911
maitrises et PhD	11 188	5 039	14 168	14 226

⁷ Les données de cette section proviennent des *Bulletins statistiques de l'éducation*, N° 1 (Novembre 1997) et N° 24 (Juillet 2002), Québec, Directions des statistiques et des études quantitatives.

⁸ Canadian Association of Graduate Studies, données statistiques préparées en prévision de l'Assemblée générale du 24 octobre 2002.

Du côté des études collégiales, la proportion de détenteurs d'un certificat ou d'un diplôme chez les femmes, soit 17,3 %, devance de près de quatre points de pourcentage celle des hommes, qui s'élève à 13,5 %.

Si cette tendance se maintient, il ne fait pas de doute que dans les prochaines années, la majorité de la main-d'œuvre la plus scolarisée sera féminine.

L'impact de cette arrivée massive des femmes sur le marché du travail, dans des postes requérant de hauts niveaux de scolarisation, se fait déjà sentir dans certains secteurs. En effet, en raison de leurs responsabilités familiales, les femmes sont de plus en plus nombreuses à choisir un horaire de travail plus flexible ou moins lourd que celui de leurs collègues masculins, pour concilier vie de famille et travail. Tant les entreprises que le Gouvernement devront réagir à ces nouvelles réalités du marché du travail.

B. L'intégration au marché du travail

Les données relatives au chômage permettent une bonne compréhension des besoins récents du marché du travail.

En mars 2000, les diplômés et diplômées de la formation technique du collégial étaient en chômage dans une proportion de 5,5 %. Il s'agit d'une baisse de 1,3 point de pourcentage par rapport à 1999 et de 12,9 points par rapport à 1994. Ces personnes travaillaient à temps plein dans une proportion de 86,7 %, et le taux de placement en lien avec la formation reçue était de 84,1 %. Les taux de placement à temps plein et en lien avec la formation reçue affichent une croissance depuis 1997.

En mars 2000, les personnes diplômées de la formation pré universitaire étaient en chômage dans une proportion de 4,5 %. Cela représente une baisse de 3,5 points de pourcentage par rapport à 1999 et de 16,9 points par rapport à 1994. Ils travaillaient à temps plein dans une proportion de 67,1 %, et le taux de placement en lien avec la formation reçue était de 20,0 %. Les taux de placement à temps plein et en lien avec la formation reçue sont aussi en hausse depuis 1994.

En 1999, le taux de chômage des bacheliers et des bachelières de la promotion de 1997 était de 6,4 %. Il s'agit d'une baisse de 5,0 points de pourcentage par rapport à 1994. Le taux de placement à temps plein était de 85,4 % en 1999, tandis que celui associé à la formation reçue était de 81,6 %. Ces deux taux de placement sont en augmentation depuis 1997.

Toujours en 1999, le taux de chômage des titulaires d'une maîtrise de la promotion de 1997 était de 7,4 %. Par rapport à 1994, il a augmenté de 0,6 point de pourcentage, mais comparativement à 1997, il a baissé de 0,7 point. Le taux de placement à temps plein était de 87,8 % en 1999, alors que le taux de placement en lien avec la formation reçue était de 85,0 %.

Depuis la fin de la récession du début des années 90, et tout particulièrement depuis 1997, les conditions de l'intégration au marché du travail des diplômés et des diplômées des divers niveaux de scolarisation se sont beaucoup améliorées. Les taux de chômage suivent une tendance à la baisse, tandis que les taux de placement à temps plein et en lien avec la formation augmentent.

On remarque aussi que des niveaux de scolarité supérieurs sont associés à des taux de

chômage décroissants. Cette observation s'applique aussi bien aux personnes diplômées récemment sorties du système d'éducation qu'à toutes les personnes actives sur le marché du travail.

Plus d'emplois pour des jeunes qui se scolarisent de plus en plus et qui repoussent ainsi leur entrée sur le marché du travail, en somme, les prochaines années seront marquées par une diminution de la proportion de jeunes qui se joindront à la main-d'œuvre. Pour les employeurs, cela implique une compétition plus ardue pour assurer et retenir la relève, et conséquemment, une redéfinition des conditions de travail offertes afin de les rendre plus attrayantes.

C. La mobilité

Les jeunes québécois sont aussi de plus en plus mobiles. On sait que plusieurs d'entre eux, jeunes professionnels surtout, quittent le Québec pour s'établir ailleurs au Canada ou aux États-Unis, à la recherche de conditions économiques et fiscales plus favorables. Mais les jeunes québécois se déplacent aussi sur le territoire du Québec, avec comme résultat, un effet parfois nocif sur les économies régionales.

En effet, malgré tous les efforts pour contrer l'exode, les régions québécoises se vident de plus en plus de leurs jeunes générations. L'institut de la Statistique du Québec estime ainsi qu'entre juillet 1999 et juillet 2000, plus de 5 000 jeunes de 16 à 34 ans⁹ ont quitté leur région natale pour s'installer à Montréal. Le phénomène n'est d'ailleurs pas nouveau : des jeunes des régions du Québec se sont toujours déplacés vers les grands centres à la recherche d'emplois ou de nouveaux défis. Cependant, combinés aux faibles taux de natalité que connaît aujourd'hui le Québec, les impacts de ce mouvement migratoire se font maintenant plus sentir. Ainsi, de 1986 à 1996, la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean a vu sa population des 18 à 35 ans chuter de 24%, tandis que dans les régions de la Côte-Nord et de l'Abitibi-Témiscamingue, ces populations essayaient des reculs respectifs de 23% et de 17%¹⁰. Selon les travaux du Groupe de recherche sur la migration des jeunes, ce sont ainsi 46,5% des jeunes âgés de 20 à 34 ans qui quitteraient un jour leur région d'origine, dont 70% pour ne plus y retourner¹¹.

Qu'il s'agisse de jeunes ayant quitté leur région pour poursuivre des études supérieures et choisissant de ne pas retourner s'y établir, ou encore de jeunes qui décident de quitter leur région pour se trouver un emploi ailleurs, un fait demeure : ce départ de nombreux jeunes constitue un frein important au développement économique et social de plusieurs régions, qui s'en trouvent privées d'une partie importante de leur relève.

⁹ Institut de la Statistique du Québec, Direction des statistiques sociodémographiques, octobre 2000.

¹⁰ *Idem.*

¹¹ INRS Urbanisation, Culture et Société (Groupe de recherche sur la migration des jeunes), *La migration des jeunes au Québec : Résultats d'un sondage auprès des 20-34 ans du Québec*, 2001.

D. Conclusion de la partie I

Nous constatons une scolarisation accrue, surtout pour les femmes, impliquant un report de l'entrée sur le marché du travail et une mobilité importante sur le territoire québécois. Le profil de la relève québécoise, avec tout ce que cela implique pour l'économie et les régions du Québec, a été fortement modifié.

Fort de ces constats, comment assurer une continuité dans notre économie de manière rapide et efficace?

III. COMMENT ASSURER UNE RELÈVE ADÉQUATE DANS LA GESTION DES ENTREPRISES

La génération des « baby boomers » atteint l'âge de la retraite et leur départ massif du marché du travail et des lieux de décision et de gestion est éminent. D'abord et avant tout, la JCCM est d'avis qu'il faut agir vite pour assurer un niveau de préparation adéquat de la relève, car sa planification est un processus de longue haleine.

La JCCM propose des solutions tant au plan du transfert de la gestion de l'entreprise, que du transfert des connaissances que de la transmission des entreprises familiales.

A. Le transfert des connaissances et de la gestion de l'entreprise

a- Campagne de sensibilisation et de communication

La JCCM appelle le Gouvernement du Québec à mettre en place une vaste campagne de sensibilisation et de communication aux fins de sensibiliser les dirigeants d'entreprise à planifier la relève.

La planification de la relève étant un processus à long terme, les dirigeants d'entreprises, et particulièrement les dirigeants d'entreprises familiales, doivent être immédiatement conscientisés et informés de la nécessité de planifier leur remplacement.

Le Gouvernement doit mieux informer les entrepreneurs des défis qui les attendent, des moyens à prendre pour établir un plan de succession et des ressources à leur disposition, incluant au plan légal et financier, pour les aider dans ce processus de transmission. Tous les programmes offerts par Emploi-Québec, et ceux d'autres organismes ou ministères mis en place pour aider les entrepreneurs dans ces démarches, doivent être mieux connus du monde des affaires et doivent faire l'objet de publicité intensifiée. La JCCM appelle le Gouvernement à réaliser l'urgence de la présente situation.

b- Le transfert de la gestion de l'entreprise

La JCCM appelle le Gouvernement du Québec à appuyer les entrepreneurs qui souhaitent établir un plan de relève par les incitatifs nécessaires et l'entremise de programmes existants.

La JCCM est persuadé que le transfert de la gestion de l'entreprise passe d'abord par la mise en place d'un plan de relève qui vise, dans sa première étape, à identifier les employés de l'entreprise les plus susceptibles d'en assumer la gestion future, soit en raison de leurs

qualités professionnelles, d'entrepreneurship ou de leadership.

Une fois identifiés, ces employés doivent ensuite être formés, soit de manière formelle ou de manière informelle, dans tous les domaines pouvant toucher de près ou de loin à l'entreprise, que ce soit la gestion des ressources humaines, la gestion du changement, les finances, l'approvisionnement ou les opérations de production.

De façon plus importante, ces employés doivent, dès que possible, apprendre à travailler ensemble et à tisser les liens qui leur seront utiles pour assurer l'avenir de l'entreprise.

Les incitatifs qui encouragent les entreprises à établir un plan de relève pourront notamment venir de programmes tels ceux mis en place par Emploi-Québec.

La JCCM rappelle cependant la nécessité de rendre ces programmes plus accessibles, et d'en alléger les aspects réglementaires et administratifs, lesquels sont présentement d'une complexité telle que l'on en tire trop peu profit.

c- Présence des jeunes au sein des instances décisionnelles

La JCCM est également d'avis que la présence des jeunes au sein des instances décisionnelles de l'entreprise doit être encouragée, tant pour le développement des entreprises que pour la formation des individus en tant que futurs gestionnaires.

La JCCM est aussi d'avis que les jeunes devraient être intégrés et impliqués très tôt au sein des instances et structures décisionnelles de l'entreprise, une stratégie qui ne peut être que bénéfique à plusieurs égards.

D'abord, l'entreprise profite du dynamisme et de la créativité des jeunes. Fraîchement issus des institutions d'enseignement, les jeunes sont à l'affût des nouvelles façons de faire, que ce soit au plan de l'organisation du travail, des moyens de production ou des moyens de gestion, lesquelles peuvent être avantageusement mises au profit de l'entreprise.

Parallèlement, pour les jeunes, l'expérience des instances décisionnelles d'une entreprise est incomparable. Elle permet une compréhension très concrète de tous les impératifs de gestion d'une entreprise. Elle permet l'apprentissage des connaissances et aptitudes nécessaires à la gestion d'une entreprise. Elle favorise le développement des réseaux de contacts utiles dans le monde des affaires. En outre, élément non négligeable surtout pour les régions, l'implication des jeunes dans l'élaboration des stratégies de gestion et d'évolution de l'entreprise agit comme facteur de rétention de ces jeunes au sein de celle-ci.

d- Le mentorat

La JCCM est d'avis que la préparation de la relève nécessite l'implication des gestionnaires et employés plus expérimentés en tant que « coach » ou mentor auprès des jeunes. La JCCM demande donc aux entreprises, aux ordres professionnels ainsi qu'aux associations de diplômés que les programmes de mentorat à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise soient encouragés.

La JCCM ne saurait sous-estimer l'importance de la communication au sein de l'entreprise. Plus particulièrement, le « coaching » et le mentorat constituent une façon efficace et tangible de transmettre l'expertise acquise par les employés et gestionnaires d'expérience pour préparer la relève à assurer la continuité de l'entreprise et de maintenir la qualité et la performance de celle-ci.

En effet, au sein même des entreprises, le mentorat constitue, pour tout nouveau dirigeant, une voie accélérée pour acquérir les connaissances et l'expérience utiles, tout en évitant les tâtonnements et certaines erreurs dues à l'inexpérience.

De même, le mentorat peut également s'exercer auprès de jeunes entrepreneurs nécessitant un soutien d'appoint et qui pourraient bénéficier de l'apport de gestionnaires plus expérimentés. La JCCM est d'avis qu'il faut encourager les mesures visant à jumeler les jeunes entrepreneurs avec des gestionnaires d'expérience, prêts à partager leurs connaissances, et qu'il faut mettre en place les incitatifs nécessaires pour encourager les gestionnaires plus expérimentés à partager leur habiletés.

Comme toute mesure d'aide et de soutien, le mentorat doit, s'il se veut efficace, être structuré, organisé et supporté par la direction de l'entreprise de tel sorte qu'il serve son dessein : assurer la continuité des valeurs et de la culture particulière de l'entreprise. Les mentors doivent ainsi faire l'objet d'une sélection, recevoir une formation, et être guidés dans leur démarche. Enfin, la reconnaissance des activités de mentorat par les dirigeants de l'entreprise est essentielle. Il s'agit d'un mandat exigeant s'il est réalisé avec le soin qu'il requiert. Ainsi, les employés retenus devraient pouvoir être libérés d'une partie de leurs responsabilités pour exercer ce mandat exigeant. À ce titre, dans certains cas, on voit le mentorat comme une occupation de retraite progressive ou de préretraite.

Il est important de souligner que la JCCM reconnaît le rôle important qu'il lui incombe de contribuer au développement du mentorat. En ce sens, la JCCM s'engage à continuer le développement de tels programmes par l'entremise de ses membres et à encourager des initiatives qui permettent à des jeunes gens d'affaires d'avoir accès à des hommes d'affaires chevronnés sous quelle forme que ce soit.

e- La retraite progressive

La JCCM demande au Gouvernement d'instaurer un régime de retraite progressive à partir de 55 ans qui n'implique pas de perte monétaire pour la personne qui renonce aux avantages de la retraite anticipée au profit de la retraite progressive, et ce, afin de s'assurer du transfert des connaissances.

Au début des années 1990, le taux global de travailleurs ayant pris une retraite anticipée s'est accru de façon constante jusqu'en 1997, alors que 46 % des travailleurs avaient pris leur retraite avant 60 ans. Depuis 1997, toutefois, le taux global a fléchi pour atteindre 40 % en 2000. Ce pourcentage est toutefois nettement supérieur au taux de 30 % observé au début des années 1990.¹²

¹² KIERAN, Patrick, *Retraite anticipée: tendances*, L'emploi et le revenu en perspective, vol. 2 n° 9, septembre 2001.

On peut expliquer l'augmentation massive des retraites anticipées au début des années 1990 par la réduction des effectifs dans le secteur public. En 1997, de nombreux fonctionnaires âgés ont été forcés d'accepter des primes de retraite anticipée et 65 % d'entre eux ont pris leur retraite avant l'âge de 60 ans.

Mais la propension vers la retraite anticipée n'était pas uniquement suscitée par les tendances de l'emploi dans le secteur public. Elle était aussi liée à des facteurs financiers et plus précisément par l'existence de régimes de retraite ou par des revenus complémentaires de retraite. C'est ainsi que les travailleurs ayant accumulé des économies ou des prestations de retraite dans le cadre d'un régime privé étaient plus enclins à prendre leur retraite avant 60 ans, car ils n'avaient pas besoin de compter sur les prestations à recevoir du Régime de rentes du Québec.

Toutefois, comme nous l'avons vu, le taux global des travailleurs à la retraite anticipée devrait augmenter au cours des prochaines années, alors que de plus en plus de « baby boomers » prévoient leur retraite du point de vue financier.

Compte tenu de ce départ massif, la formule de la retraite progressive s'impose de plus en plus comme la solution qui permettra de contrer les effets négatifs sur la transmission des connaissances. Elle est considérée comme une façon efficace de retarder et d'alléger la pénurie de main-d'oeuvre qui se pointe à l'horizon de 2005.

Ainsi, depuis 1997, il est possible pour tout travailleur québécois âgé de 60 ans qui signe un contrat de retraite progressive avec son employeur d'aller puiser un revenu d'appoint au Régime des rentes du Québec, dans le régime de retraite complémentaire de son entreprise, ou dans son REER individuel ou collectif, le cas échéant. La loi s'adresse donc non seulement aux quelque 1,3 millions de travailleurs québécois participant à un régime complémentaire de retraite, mais aussi aux 1,7 millions qui n'y participent pas ou encore, qui contribuent à un REER collectif, comme c'est souvent le cas dans les PME.

Selon différents scénarios présentés, la retraite progressive, bonifiée ou non par une prestation d'appoint, permet d'atteindre de plus hauts taux de remplacement du revenu que la retraite anticipée.

Pourtant, la formule n'a pas été suivie largement depuis l'adoption des dispositions législatives en juin 1997. Le concept est encore nouveau, il faut faire des aménagements dans les conventions collectives ou dans les relations employeur-employé. Les mécanismes de la loi sont compliqués et les gens lui préfèrent encore une option plus simple, comme la retraite anticipée.

En outre, la nature du régime implique souvent de redéfinir l'organisation du travail et remplacer l'employé en retraite progressive pour les heures non travaillées.

la JCCM estime qu'il faut augmenter l'étendue, l'importance et la diffusion des dispositions de retraite progressive à l'avenir, afin d'inclure les travailleurs de 55 ans et plus, et de transformer les comportements tant des salariés, des syndicats, des employeurs et des pouvoirs publics, pour que tous soient prêts à partager les coûts relatifs à cette solution relativement nouvelle.

B. La transmission des entreprises : le particularisme des entreprises familiales

a- Assurer la relève dans les entreprises familiales

La JCCM est d'avis qu'il est urgent de conscientiser les chefs d'entreprises familiales à l'importance d'assurer leur relève. Des mesures doivent être mises en place afin de faciliter l'obtention d'aide juridique et financière pour assurer la transmission de l'entreprise familiale, et la prise en charge de l'entreprise par les plus jeunes membres de la famille, ou de jeunes entrepreneurs qui n'en font pas partie.

Si l'on en juge d'après les résultats d'un sondage rendu public en 1999,¹³ l'économie du Canada risque de subir bientôt les contrecoups des difficultés qui toucheront de nombreuses entreprises familiales dans leurs efforts pour assurer leur avenir.

En effet, le premier sondage sur l'aptitude des entreprises familiales canadiennes à assurer leur avenir a été effectué par le Centre d'études et de recherche fiscales de Deloitte & Touche de l'université de Waterloo. Un questionnaire de 10 pages a été envoyé à 7 500 entreprises familiales dans tout le Canada. Les présidents, chefs de la direction et actionnaires majoritaires de plus de 10 % de ces entreprises ont répondu, ce qui a permis d'obtenir les premières données canadiennes sur ce sujet.

Les données récoltées dans le cadre de ce sondage sont particulièrement indicatrices. D'après les données sur le nombre des emplois et le chiffre d'affaires, les entreprises familiales canadiennes généreraient 4,7 millions d'emplois à temps plein et 1,3 millions d'emplois à temps partiel, et leur chiffre d'affaires total atteindrait plus de 1,3 milliards de dollars par année. Il est donc important pour tous les canadiens que ces entreprises demeurent prospères. Il semble toutefois incertain qu'elles puissent continuer de contribuer autant à l'économie du Canada.

En effet, les résultats du sondage révèlent que la majorité des entreprises familiales canadiennes ne sont pas prêtes à faire face au remplacement massif de dirigeants qui les attend. Les chefs d'entreprises familiales du Canada sont nombreux à envisager la retraite dans les prochaines années : 27 % comptent le faire d'ici 5 ans, 29 % d'ici 6 à 10 ans et 22 % d'ici 11 à 15 ans. Les trois quarts d'entre eux considèrent que l'avenir de leur entreprise dépend d'eux uniquement et 44 % croient qu'elle risque de ne pas survivre sans eux.

Pourtant, à peine 40 % des entreprises familiales canadiennes ont un plan d'affaires, et moins d'un quart ont un plan stratégique à long terme. Près des deux tiers n'ont pas de plan d'urgence écrit en cas de décès de son dirigeant principal, et plus des deux tiers n'en ont pas en cas de son invalidité. Même si plus de la moitié des chefs d'entreprises familiales comptent prendre leur retraite d'ici 10 ans, 70 % ont indiqué qu'ils n'avaient pas encore choisi de successeur et 66 % ont indiqué qu'ils n'avaient pas établi de mécanisme pour la sélection d'un successeur.

A ce manque de planification s'ajoute le fait que les responsabilités de gestion et de développement de l'entreprise sont rarement partagées entre plusieurs membres de la famille. Parmi les chefs d'entreprise qui ont répondu au sondage, plus des trois quarts de ceux qui avaient un plan d'affaires l'ont établi sans l'apport d'autres membres de la famille.

¹³ Samson Bélair Deloitte et Touche, *Les entreprises familiales canadiennes sont-elles une espèce en voie de disparition ?* 1999.

Seulement 60 % ont indiqué qu'ils parlaient fréquemment affaires avec leur conjoint et à peine 41 % avec leurs enfants. Une proportion de 15 % des répondants ont indiqué qu'ils n'en parlaient que rarement avec leur conjoint, voire jamais, alors que 20 % ont indiqué qu'ils n'en parlaient avec leurs enfants que rarement, voire jamais. La majorité des chefs d'entreprises familiales ont aussi dit qu'ils sont les seuls à prendre les décisions importantes concernant les finances, les ventes, les ressources humaines, les achats et la production.

On a vu plus haut l'importance économique des entreprises familiales au Canada. Au Québec, l'entreprise familiale représente 80% des entreprises de petite ou de moyenne taille.

Or, si les résultats du sondage sont vrais pour un nombre important des entreprises familiales, ils révèlent l'existence d'une situation très inquiétante de gestion trop fortement dépendante sur des dirigeants actuellement en place. Les entreprises familiales sont donc extrêmement vulnérables quand elles changent de dirigeant. Dans la plupart des cas, la fin d'une carrière d'un entrepreneur signifie la fermeture ou la vente de l'entreprise.

b- L'exonération de la taxe sur les gains en capital

La JCCM appelle le Gouvernement à faciliter l'accès à l'exonération de l'impôt sur les gains en capital lors d'un transfert à un membre de la famille. De plus, la JCCM demande que le montant admissible à l'exonération passe de \$500,000 à \$1, 000, 000 en cas de vente à un membre de la même famille ou à un employé.

En outre, les entrepreneurs signalent souvent des difficultés au plan de la vente de leur entreprise à un membre de leur famille ou à un employé, en raison du fait que ces transactions ne donnent pas ouverture aussi facilement à l'exonération de la taxe sur les gains en capital.

La politique fiscale entourant l'exonération de cette taxe devrait être assouplie pour permettre aux vendeurs de se prévaloir aussi facilement de celle-ci en cas de vente directe à un membre de sa famille ou à un tiers qui occupe un emploi au sein de ladite entreprise, qu'il pourrait l'obtenir en cas de vente à des intérêts externes à l'entreprise.

En outre, en cas de vente directe à un membre de la famille ou à un employé de l'entreprise, la JCCM demande que le montant admissible à l'exonération soit augmenté à \$1, 000, 000 de manière à encourager la vente au sein de la famille de l'entrepreneur ou au sein des employés de l'entreprise qui auront été identifiés comme constituant la relève.

C. ASSURER ES BESOINS EN MAIN D'ŒUVRE QUALIFIÉE AU QUÉBEC

a- La revalorisation de la formation professionnelle et technique

la JCCM demande que l'emphase soit mise sur la formation professionnelle et technique dans le système de l'éducation québécois, notamment en :

- informant les parents et les jeunes, principalement ceux du niveau secondaire, des débouchés d'emploi qu'offre cette formation;*
- expliquant davantage en quoi consiste la formation professionnelle et technique ;*

- *invitant les professionnels du milieu de l'éducation à mieux faire connaître la formation professionnelle et technique aux étudiants ;*
- *faisant un examen de ses programmes de formation professionnelle et technique afin de déterminer si ils répondent aux besoins du marché, notamment des industries reconnues comme créneaux d'excellence en région ;*
- *travaillant de concert avec les entreprises pour déterminer leurs besoins en main-d'œuvre formée au niveau professionnel et technique.*

Les données du recensement de 2001 confirment que le Québec connaît un vieillissement très rapide de sa main-d'œuvre, définie comme la proportion de la population de 15 ans et plus, employée ou disponible pour un emploi.

Au cours des années 70 et 80, la main-d'œuvre québécoise a profité de l'accroissement de la population, mais surtout de l'entrée massive des femmes sur le marché du travail. Par conséquent, le pourcentage de la population active totale par rapport à l'ensemble de la population de 15 ans et plus (soit le taux d'activité), augmentait d'une moyenne de 58,8 % en 1976 à 64,6 % en 1990, diminuait à 62,5 % en 1995 et s'établissait à 63,3 % en 2000.

Ce taux d'activité pourrait diminuer encore et s'établir à environ 60 % en 2026 pour deux raisons : le nombre peu élevé d'hommes de plus de 65 ans encore au travail, et l'augmentation de la durée du temps d'étude des plus jeunes, ce qui repousse leur entrée sur le marché du travail. En somme, les prochaines années seront marquées par une diminution du taux d'activité et de la proportion de jeunes qui se joindront à la main-d'œuvre.

Le Québec fait désormais face à un défi de taille : combler les besoins croissants des entreprises pour des employés formés et qualifiés, tant du point de vue technique que du point de vue de la nouvelle économie du savoir. La JCCM s'inquiète des questions que soulèvera l'offre future de main-d'œuvre qualifiée.

En cela, la JCCM rejoint les préoccupations du milieu des affaires. En effet, selon un sondage du Conseil du patronat du Québec (CPQ),¹⁴ effectué en janvier 2001 auprès de ses entreprises membres, la disponibilité d'employés qualifiés figurait parmi les cinq facteurs économiques considérés comme les plus critiques quant à l'influence qu'ils exercent sur l'activité économique actuelle au Québec, en tête devant la fiscalité des particuliers. Un bond important puisqu'il y a six ans, le même critère se classait au 16e rang des priorités des chefs d'entreprise.

Les besoins en main-d'œuvre qualifiée de l'industrie de la haute technologie varient grandement selon le secteur d'activité.

En effet, selon le Centre d'étude sur l'emploi et la technologie du gouvernement du Québec, une impression assez répandue veut que les emplois dans les industries de haute technologie exigent une scolarité élevée, voire même universitaire. La réalité est plus nuancée. Ces industries sont généralement dotées d'une main-d'œuvre plus scolarisée que la moyenne, mais certaines offrent un grand nombre d'emplois qui ne nécessitent pas la poursuite d'études supérieures.

¹⁴ *Une évaluation du climat socio-économique québécois – consultation effectuée auprès des membres corporatifs du CPQ.* Québec. Conseil du Patronat du Québec. Janvier 2001.

Parmi les principales industries de haute technologie, c'est dans celles du secteur manufacturier que l'on recense le plus grand nombre de travailleurs sans spécialité professionnelle ou d'études universitaires. L'aéronautique compte, par exemple, la plus forte proportion d'ouvriers spécialisés et la plus faible proportion de diplômés universitaires. À l'opposé, l'industrie pharmaceutique se compose d'une large part de travailleurs qui ont complété des études universitaires. Quant aux services informatiques, bureaux d'ingénieurs, etc., 80 % des travailleurs de ces industries détenaient au moins un diplôme d'études collégiales en 1996.

Pour les PME, la réalité est bien différente. Selon la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, qui représente près de 22 000 PME au Québec, la PME québécoise est à l'origine de la création de 80% des nouveaux emplois. Or, selon une étude effectuée pour cet organisme en février 2001, 50 000 emplois demeuraient non comblés en raison de la pénurie de la main-d'œuvre qualifiée, mais seulement 18% des emplois recherchés nécessitaient une formation universitaire.

La JCCM est d'avis que la formation professionnelle et technique doit être revalorisée, de façon telle à y attirer un plus grand nombre de candidats prêts à répondre à la demande en main-d'œuvre qualifiée dans de nombreuses sphères d'activités. Les gouvernements, les parents, les intervenants des milieux secondaires et collégiaux ainsi que les entreprises ont un grand rôle à jouer à cet égard.

Étant donné ce qui précède, et compte tenu que la formation professionnelle et technique offre un potentiel élevé d'insertion réussie au marché du travail, les voies de formation et de qualification dans ce secteur doivent être davantage connues et valorisées. À cet égard, une nouvelle image des métiers et des techniques doit être véhiculée dans la société québécoise, notamment par les intervenants scolaires et gouvernementaux, surtout auprès des jeunes et de leurs parents.

En outre, tel qu'annoncé dans son plan stratégique 2000-2003, le ministère de l'Éducation doit compléter la révision d'ensemble de ses programmes d'études en fonction des besoins quantitatifs et qualitatifs actuels et prévisibles du marché du travail et de l'évolution des métiers et des techniques. À cet égard, il pourra s'avérer opportun de concevoir des programmes inédits débouchant sur des métiers et sur des professions reposant sur de nouveaux savoirs dans leurs diverses applications. Les entreprises sont les mieux placées pour influencer sur ces contenus. Le ministère de l'Éducation doit s'inspirer des recommandations et des demandes faites par le milieu des affaires à ce chapitre, et un travail plus concerté entre le monde de l'éducation et le monde des affaires doit être effectué.

b. Adéquation entreprise et formation professionnelle et technique

La JCCM est également d'avis que pour réussir la revalorisation de la formation professionnelle et technique, et pour réussir l'adéquation entre l'offre et la demande en main-d'œuvre, la formation encadrée en entreprise (stages) doit être grandement encouragée. Tant les gouvernements, les entreprises que les syndicats ont un rôle à jouer à cet égard.

Pour assurer cette adéquation avec les besoins du monde du travail, et la réussite du plan de revalorisation des métiers et techniques, les liens tissés avec les entreprises gagneront à se raffermir encore davantage. Ceux-ci se traduisent, notamment, par une ouverture et une contribution des employeurs à l'accueil de stagiaires et à la formation en alternance travail-études. Durant la période estivale, des projets d'initiation au travail pourraient aussi être organisés et cette activité pourrait être reconnue et créditée par le ministère de l'Éducation.

La JCCM appuie fortement les efforts du Comité de liaison entreprises-éducation, créé à l'issue du Sommet du Québec et de la jeunesse, dans la mise en place de son projet Info-Stages-Études, lequel vise à créer une ressource internet d'étendue provinciale permettant un meilleur arrimage de l'offre de stages en entreprise et de la demande de stage par les étudiants et les institutions d'enseignement.

Indéniablement, une mentalité reste à changer chez les entrepreneurs, qui voient souvent la présence de stagiaires en entreprise comme coûteuse en ressources financières, en ressources humaines et en temps. Toutefois, il est important de conscientiser ces employeurs au fait que le stage en entreprise apporte des avantages à court terme et à long terme.

À court terme, les entreprises bénéficient de main-d'œuvre peu coûteuse, mais à l'affût des nouvelles tendances dans l'industrie.

À long terme, le stage en entreprise constitue un investissement. Il s'agit d'une façon inégalée d'assurer la relève d'ouvriers spécialisés, en plus de créer un sentiment d'appartenance et de loyauté à l'entreprise chez l'étudiant. Ce dernier élément est d'autant plus important en région, où la rétention d'ouvriers spécialisée est plus difficile.

Il revient aux instances gouvernementales de tous les paliers, de s'acquitter de ce travail d'information auprès des employeurs.

Les syndicats doivent aussi participer à la mise en place de stages et de programmes d'alternance travail-études à une échelle beaucoup plus importante qu'elle n'existe actuellement. Pour ce faire, les syndicats doivent permettre des assouplissements aux conventions collectives, particulièrement aux clauses de protection et de juridiction sur le travail.

c. L'éducation et la formation axée sur la réalité des régions

La JCCM est d'avis que les institutions d'enseignement doivent jouer un rôle actif dans le développement des régions en assurant que les formations offertes répondent aux besoins de leur économie, notamment en ce qui a trait aux créneaux régionaux d'excellence identifiés.

La JCCM tient à mettre en garde le Gouvernement contre l'application de règles uniformes à l'ensemble du territoire québécois, sans distinction à l'égard des particularités régionales. À titre d'exemple, l'application aveugle de la règle du 60 étudiants par programme dans certains secteurs techniques est tout bonnement impossible à respecter dans les Cégeps régionaux où la clientèle totale atteint à peine les 1 000 étudiants, sans compter qu'en limitant le nombre de programmes offerts, une telle politique pousse plus de jeunes encore à quitter leur région pour compléter leurs études, favorisant d'autant leur exode vers les grands centres. Le Regroupement est donc d'avis que la règle du quota minimal d'étudiants devrait être modulée afin de tenir compte des particularités des régions.

Ces mises en garde sont d'ailleurs tout aussi valables au plan universitaire. Que ce soit à Rimouski, Trois-Rivières, Rouyn-Noranda ou Chicoutimi, les institutions d'enseignement collégiales et universitaires doivent non seulement offrir des formations diversifiées, mais aussi contribuer au développement régional en assurant qu'elles offrent des formations répondant efficacement aux besoins régionaux. Une offre de formations qui tient compte des ressources naturelles du territoire est en ce sens nécessaire, et la JCCM est d'avis que des efforts doivent être déployés afin de s'assurer que les établissements d'enseignement développent des liens avec les entreprises locales afin de mieux connaître les besoins régionaux et d'être en mesure d'offrir des programmes de formation et de stages y répondant.

D. Immigration

La JCCM croit que le Gouvernement québécois doit intervenir en favorisant la venue au Québec d'une population de jeunes travailleurs aptes à occuper des emplois dans les secteurs où il y a pénurie de main d'œuvre.

Il n'existe pas au Québec de véritables politiques d'immigration axées sur le recrutement de certaines catégories de travailleurs pour lesquelles il y a pénurie. Il ne semble pas y avoir non plus de processus dûment établi pour traiter de façon accélérée les demandes d'immigration d'individus pratiquant l'une des professions reconnues comme étant en demande au ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration (MRCI) ou en pénurie au ministère de l'Immigration.

Cette politique ne saurait être efficace toutefois si elle est soumise à la lenteur habituelle qui accompagne le processus de sélection des immigrants. La situation actuelle exige une solution rapide. Et l'on peut parfaitement imaginer la mise sur pied d'un processus de sélection rapide des immigrants dans les secteurs où le Québec connaît des pénuries de travailleurs. Dans un délai très court, une demande d'immigration faite par un jeune professionnel pourrait ainsi être traitée.

La JCCM demande donc au Gouvernement d'identifier immédiatement l'ensemble des secteurs en pénurie et d'assurer la mise en place d'un plan d'immigration pour combler le déficit de personnel.

En outre, la JCCM appelle les ordres professionnels reconnus à assouplir les critères d'admission de leurs membres de façon à accroître leur nombre de membres et à accélérer l'admission des immigrants.

CONCLUSION

L'onde de choc provoquée par le vieillissement accéléré de la population augmente et déjà, les impacts qu'elle a provoqués sur la nature de notre société commencent à se faire sentir. L'urgence de préparer sa relève semble un fait démontré.

Au-delà de la constatation que le Québec vivra une pénurie de main-d'œuvre à très court terme, la JCCM appelle le Gouvernement du Québec à saisir l'importance d'intervenir rapidement pour assurer la relève au sein de la gestion des entreprises, surtout celles à

caractère familial.

Nous demandons aux entreprises, aux gouvernements d'intervenir pour assurer que la relève soit formée adéquatement, qu'elle ait tous les outils nécessaires à son développement pour qu'en retour elle soit en mesure d'assurer le leadership de nos organisations. Il en va du développement économique du Québec.