
LA RELÈVE DES JEUNES DANS LES ORGANISATIONS

COMITÉ
CONSULTATIF
JEUNES

CCJ

Avis

Décembre 2013 | Adopté par les membres le 22 novembre 2013



TABLE DES MATIÈRES

Introduction.....	3
Important.....	3
Axe 1 : L'attraction de la main-d'œuvre jeune : des difficultés de recrutement généralisées pour l'ensemble des secteurs.....	4
1.1 Présentation des résultats.....	4
1.2. Quelques causes aux difficultés de recrutement.....	4
1.2.1. Changements démographiques.....	5
1.2.2. Sensibilité à la conjoncture économique et évolution des technologies.....	5
1.2.3. Transformations des valeurs, mentalités et références.....	5
1.2.4. Composer avec une image négative ou un secteur méconnu.....	6
1.2.5. Persévérance scolaire.....	6
1.3. Les approches utilisées par les secteurs	6
1.4. Les approches utilisées par les secteurs	8
1.4.1. Une stratégie de promotion qui doit être adaptée à la clientèle ciblée.....	8
1.4.2. Des actions parfois isolées et une certaine compétition intersectorielle.....	8
1.4.3. Des défis distincts, des solutions différentes.....	9
1.5. La relève entrepreneuriale: le défi d'attraction de repreneurs d'entreprise.....	10
Axe 2 : La rétention dans les organisations: des taux de roulement parfois élevés.....	12
2.1 Présentation des résultats.....	12
2.1.1. Les jeunes : rarement préparés à vivre l'emploi.....	12
2.1.2 Les conditions d'emploi.....	13
2.1.3 Les caractéristiques recherchées par les jeunes.....	13
Axe 3 : La formation: un enjeu crucial pour une relève qualifiée.....	15
3.1 Présentation des résultats.....	15
3.2. Les causes motivant la formation de la main-d'œuvre.....	15
3.2.1. Une inadéquation formation-emploi.....	15
3.2.2. Le souhait d'augmenter la productivité des organisations.....	17
3.2.3. Le transfert des savoirs des travailleurs expérimentés vers la relève.....	17
3.3. Les ressources et programmes disponibles pour les employeurs	18
Conclusion.....	20
Résumé des recommandations.....	22
Bibliographie.....	23

Introduction

[En 2021], en tout, c'est 1,4 million d'emplois qui seraient disponibles. On estime que 39 % des postes qui seraient créés [...] exigent une formation professionnelle ou technique. Quant à ceux exigeant une formation universitaire, ils constitueraient 38 % des nouveaux emplois. Il est donc fondamental de chercher à favoriser la réussite éducative à tous les niveaux. La relève devra avoir accès au savoir tout au long de sa vie afin d'être compétitive et innovante (Secrétariat à la jeunesse, s.d.).

L'accès au savoir, dans le cadre des présents travaux, signifie tant la formation de base reçue par les jeunes finissants des programmes scolaires, la formation relative au processus de recherche d'emploi que celle dispensée dans le cadre d'un emploi. Pour assurer une relève qualifiée, plusieurs éléments doivent être évalués et c'est ce que le CC a tenté de comprendre en documentant le point de vue des employeurs quant aux enjeux de relève « jeunes » et ce, dans un contexte socio-économique qui exerce une pression importante sur les organisations. En effet, la décroissance démographique et les besoins de main-d'œuvre qualifiée pour la prospérité du Québec contribuent, sans surprise, aux effets de rareté de main-d'œuvre subis par les entreprises. Certains secteurs d'emploi doivent par ailleurs composer avec une image négative, compliquant le recrutement de travailleurs qualifiés et même non qualifiés. Depuis quelques années, plusieurs secteurs d'emploi déplorent l'insuffisance de candidats dans les programmes de formation professionnelle et technique. Le Comité consultatif Jeunes (CCJ) s'est donc penché, à l'été 2013, sur les défis de relève suivants :

- Axe 1** : L'attraction des jeunes dans les secteurs d'emploi
- Axe 2** : La rétention des jeunes employés dans les organisations
- Axe 3** : La formation de la main-d'œuvre jeune

Pour ce faire, une revue sommaire de la littérature ainsi que des entrevues téléphoniques semi-structurées auprès de 26 comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO), 2 regroupements d'entreprises et 5 informateurs-clés ont été menées afin de documenter les enjeux touchant les différents secteurs d'emploi représentés à la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) et auprès des autres regroupements d'entreprises sondés. Les comités sectoriels ont été principalement ciblés car ils sont responsables de l'établissement du portrait de leur secteur et de la diffusion des informations pertinentes sur l'emploi et la main-d'œuvre. En somme, cet avis répond à la mission du CCJ en transmettant les problématiques vécues par les employeurs et en articulant des recommandations visant à améliorer **l'intégration ou la réintégration en emploi** des jeunes dans divers secteurs d'emploi (axe 1) et **le maintien de ces jeunes travailleurs en emploi** (axe 2), que ce soit par la formation continue, par le transfert intergénérationnel des connaissances et des compétences ou par l'adéquation formation-emploi (axe 3).

Le CCJ tient à remercier tout le personnel des CSMO, des regroupements d'entreprise ainsi que les différents informateurs-clés qui ont aimablement participé aux entrevues téléphoniques à l'été 2013. Il remercie également les membres du comité d'orientation de la recherche ainsi que toutes les personnes qui ont collaboré de près ou de loin à la production de cet avis.

Important

Les constats ont été réalisés à partir d'une revue de la littérature et d'entrevues téléphoniques; ils n'ont aucune vertu scientifique et ne peuvent être généralisés pour l'ensemble du secteur et des organisations. Nous souhaitons que ces constats soient utilisés avec prudence et servent surtout d'orientations générales.

Axe 1 : L'attraction de la main-d'œuvre jeune : des difficultés de recrutement généralisées pour l'ensemble des secteurs

1.1 Présentation des résultats

Plusieurs auteurs documentent le contexte de rareté de main-d'œuvre dans lequel se trouve le Québec (Grenier, 2011; Ressources humaines et Développement des compétences Canada, 2008; Fédération des chambres de commerce du Québec, 2010) et les difficultés de recrutement auxquelles sont confrontées les organisations (Vultur, 2009; diagnostics sectoriels de main-d'œuvre des CSMO). Il est à noter que Vultur considère que ces difficultés de recrutement relèvent davantage de problèmes internes aux entreprises que d'un manque réel de travailleurs qualifiés sur le marché du travail (2009). Emploi-Québec ne soupçonne pas de pénurie généralisée, mais admet que des professions, secteurs et régions pourraient vivre plus difficilement cette rareté de main-d'œuvre (2012, p. 40). La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) soulève, quant à elle, l'importance et l'influence de la composition structurelle de l'industrie, c'est-à-dire la plus grande proportion de petites entreprises par rapport aux plus grandes, sur les taux de postes vacants (2013). Également, l'enjeu de l'attraction de la main-d'œuvre, particulièrement chez les jeunes, représente un défi sur lequel beaucoup d'acteurs travaillent, notamment les régions qui se dotent de plans d'actions visant à améliorer l'attractivité de leur milieu de vie. Certaines d'entre elles ont pu renverser leur bilan migratoire, alors que d'autres déplorent le départ des jeunes à la suite de leur diplomation pour s'installer près des centres urbains. Par ailleurs, le développement de secteurs et sous-secteurs d'activité particuliers dans certaines régions ajoute une pression supplémentaire et crée une rareté de main-d'œuvre dans certains corps de métier alors que d'autres régions présentent un surplus. Le problème d'attraction des jeunes travailleurs en est donc également un de répartition géographique et de mobilité de la main-d'œuvre.

Les entrevues réalisées ont fait ressortir des perceptions **d'importantes difficultés de recrutement** de travailleurs dans les organisations. À titre d'exemple, en raison de l'ouverture de nouvelles mines et du renouvellement de la main-d'œuvre dans les mines actuelles, les besoins de travailleurs en transformation du minerai se présentent comme tellement importants que le nombre de finissants des programmes scolaires ne suffit pas. Selon le Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS), 68,7 % des employeurs constatent une **insuffisance de candidats qualifiés**, notamment dans les types d'emploi associés à la formation professionnelle (FP) et privilégient à 66,4 % les diplômés de la FP en ce qui a trait au personnel de métier (2010a, p. 25). Or, certains secteurs assistent à une baisse importante du nombre de finissants prêts à intégrer un emploi qui, ou bien délaissent les études professionnelles et techniques, ou bien choisissent, par exemple, de poursuivre leurs études après le diplôme d'études collégiales (DEC) ou la formation technique (MELS, 2010b, p. 20).

1.2. Quelques causes aux difficultés de recrutement

Tels qu'abordés précédemment, les éléments qui caractérisent le nouveau contexte socio-économique québécois affectent également le recrutement des organisations : les changements démographiques, l'influence de la conjoncture économique, les changements de la clientèle (incluant les valeurs), l'évolution des technologies, etc. En plus de ces éléments, les entrevues réalisées ont permis de recenser d'autres facteurs complexifiant le recrutement de la main-d'œuvre, soit le fait de devoir composer avec une image négative ou un secteur d'emploi méconnu, les attentes élevées, tant de la part des chercheurs d'emploi que des employeurs, et les difficultés de persévérance dans les programmes de formation. Les prochains paragraphes ne présenteront que les défis ayant été nommés dans le cadre des entrevues.

1.2.1. Changements démographiques

L'inversion de la pyramide démographique touche également les secteurs comptant une forte proportion de jeunes travailleurs âgés de 18 à 35 ans, tels que l'alimentation, le tourisme ou le commerce de détail. Plusieurs de ces secteurs reposent sur une main-d'œuvre presque exclusivement étudiante, notamment à temps partiel, et constatent une réduction de leur **bassin de jeune main-d'œuvre** au fil du temps, les incitant à lorgner du côté des travailleurs de 55 ans et plus. Les emplois saisonniers, également majoritairement occupés par les jeunes, subissent eux aussi les contrecoups des changements de démographie (Charest, 2010, p. 7).

1.2.2. Sensibilité à la conjoncture économique et évolution des technologies

La récession économique de 2008-2009 a conduit les grands fabricants dans certains secteurs d'emploi à effectuer des mises à pied, qui ont, à leur tour, eu d'importantes répercussions sur le nombre d'inscriptions dans les programmes menant à des carrières dans ces secteurs spécifiques. À titre d'exemple, les délocalisations réalisées ces dernières années dans le secteur manufacturier (IRIS, 2009, p. 19) ont joué sur la perception des jeunes par rapport à ce secteur. Plus largement, certaines industries se présentent comme particulièrement sensibles aux éléments conjoncturels, aux différentes réformes ou régimes adoptés, tel que le nouveau régime forestier¹ ou la réforme de l'assurance-emploi, pour ne nommer que ceux-là, ne sont pas sans impact auprès des secteurs devant composer avec le caractère saisonnier de leurs emplois². Les entrevues ont soulevé également l'importante interdépendance des secteurs.

D'autres domaines ont amorcé une décroissance depuis un certain temps déjà, mais doivent constamment combattre les perceptions d'absence de perspectives de carrières; ces industries vivent, au contraire, des difficultés de recrutement malgré leur décroissance. S'il y avait davantage de finissants dans certains de ces sous-secteurs, ils seraient embauchés sur le champ. Finalement, certains métiers vivent d'importants changements technologiques, dans le domaine de la communication graphique, où par exemple, l'impression numérique vient exiger des employés une plus grande polyvalence.

1.2.3. Transformations des valeurs, mentalités et références

Certains secteurs vivent, quant à eux, le défi de se faire connaître du public et particulièrement des jeunes. Plusieurs domaines estiment qu'ils sont pris pour acquis par la population, ils sont « cachés » et doivent notamment lutter contre certains mythes. Le secteur de la transformation alimentaire soulevait d'ailleurs l'anecdote à l'effet que quelques jeunes croient que le lait provient « du *backstore* du magasin », que l'on s'explique rationnellement par le faible contact des jeunes avec l'environnement de la ferme et des différentes étapes de transformation de la ressource, comparativement aux générations précédentes. Le secteur de l'automobile soutient lui aussi que la main-d'œuvre a effectivement changé. Les jeunes étant moins exposés aux outils de travail que leurs parents et leurs grands-parents, ils démontrent moins d'audace, voire plus de crainte, dans la manipulation des outils lors de leur première expérience de travail ou en milieu scolaire.

Les secteurs d'emploi ne sont pas les seuls à être méconnus; les entrevues menées ont soulevé la méconnaissance importante – et pas uniquement des jeunes – de nombreux métiers dit « cachés » (par exemple, dans le secteur de la métallurgie). Plusieurs répondants déplorent le fait que de nombreux jeunes tendent à choisir une profession qui est visible, connue et diffusée. Dans le même ordre d'idées, *Inforoute FTP* soulève par ailleurs le défi de « certains programmes d'études, [qui] n'attirent pas suffisamment d'élèves malgré les excellentes perspectives d'emploi qu'ils offrent » (MELS, 2010b, p. 26).

Quelques répondants ont soutenu que les attentes trop élevées des jeunes candidats constituent un frein important au recrutement. En terminant leur formation scolaire, certains jeunes ciblent des objectifs élevés en termes de conditions de travail ou de mobilité interne. L'allongement de la scolarisation, « le plus gros changement dans les parcours de vie des jeunes » (Gaudet, 2007), n'est pas sans impact sur la perception de leur valeur sur le marché du travail; ils estiment sans doute qu'un investissement dans des études supérieures

1 Voir Nouveau régime forestier (2013) pour en savoir plus : <http://www.mrn.gouv.qc.ca/forets/gestion/nouveau-regime-2013.jsp>

2 Voir *Chantier sur la saisonnalité* mis de l'avant par sept comités sectoriels.

(et un endettement) *mérite*, à leurs yeux, un salaire qui correspond à leurs souhaits. Parmi les autres critères plus difficiles à répondre, les petites et moyennes entreprises (PME) ne semblent pas toujours en mesure de concurrencer les conditions d'emploi des plus grands établissements et les postes de supervision (gestionnaires de premier niveau) peuvent rarement être accordés à un candidat sans expérience « terrain » préalable, ce qui contribue à décevoir certaines attentes créées par les jeunes durant leur formation scolaire.

1.2.4. Composer avec une image négative ou un secteur méconnu

De nombreux secteurs, comme ceux du domaine manufacturier, présentent l'enjeu important de **redorer l'image de leur secteur ou de carrément se faire connaître**. « Les industries du textile, de la fabrication des produits du bois et de la fabrication de matériel, d'appareils et de composantes électriques font partie de celles qui accusent les plus fortes diminutions de l'emploi » (CPMT, 2012, p. 114). Les entrevues réalisées ont indiqué un souhait généralisé de modifier les perceptions négatives de monotonie, d'absence de défis et de salaires peu élevés qui peuvent persister dans certains secteurs. Il existe plusieurs métiers intéressants, payants et en forte demande de main-d'œuvre, qui demeurent néanmoins méconnus. Ce constat est vécu dans plusieurs secteurs et pour bon nombre de métiers. Pour contrer cette réalité, le CCJ recommande :

Recommandation 1

Que la CPMT compile et valorise les métiers en demande recensés par les diagnostics de main-d'œuvre des comités sectoriels, notamment par la mise sur pied d'une stratégie de diffusion concertée entre tous les partenaires du marché du travail (le patronat, les syndicats, les organismes en employabilité et les représentants du secteur de l'éducation).

1.2.5. Persévérance scolaire

Exceptionnellement, certains secteurs ne semblent vivre aucune difficulté à *attirer les jeunes* dans les programmes de formation, en mécanique automobile par exemple. Or, ils constatent que nombre d'entre eux ne compléteront pas leur cursus de formation. Les jeunes auraient tendance à sous-estimer le degré de difficulté du programme et un nombre important abandonnerait en cours de formation, d'où une insuffisance de candidats qualifiés:

[...] un peu moins de trois personnes sur dix qui quittent le système scolaire québécois chaque année n'ont pas de préparation professionnelle ou technique spécifique pour leur intégration au marché du travail, 12 % n'ont obtenu aucun diplôme et 15 % n'ont qu'un diplôme de la formation générale au secondaire ou au collégial (MELS, 2010b, p. 12).

En 2011-2012, le taux de décrochage scolaire au Québec était de 16,2 % (Secrétariat à la jeunesse, 2013). Sachant qu'« en moyenne, le salaire des diplômés du secondaire est 35 % plus élevé que celui des décrocheurs [...] [et que le] taux de chômage est deux fois moindre » (La Presse Affaires, 2013), le décrochage scolaire représente toujours un enjeu, à la fois pour les employeurs qui cherchent à recruter des finissants et bien évidemment, pour l'État québécois et pour la société en général.

1.3. Les approches utilisées par les secteurs

Selon le rapport quinquennal de la CPMT, « [p]our promouvoir les métiers et carrières de leur secteur, ils [les comités sectoriels] mènent des campagnes publicitaires et participent à des salons de l'emploi, à des journées de promotion des métiers et des conférences dans les écoles » (CPMT, 2013, p. 114), des propos corroborés par les entrevues réalisées auprès des différents CSMO. L'enquête Relance du MELS en FP soulignait quant à elle l'utilisation de journaux (52,8 %), les services de placement des établissements scolaires (45,2 %) et *Placement en ligne* d'Emploi-Québec (41,4%) parmi les trois premiers choix des employeurs souhaitant embaucher des finissants de la FP. Plusieurs comités sectoriels mettent en ligne des **vidéos témoignages** ou des **jeux** valorisant les métiers et professions. Selon les personnes interviewées, la promotion du secteur par la **diffusion d'emplois d'été** peut également créer un impact significatif sur la notoriété de l'industrie dans l'esprit des jeunes. Les prochains paragraphes soulignent les initiatives utilisées par les CSMO pour se faire connaître et promouvoir les métiers en demande.

Bien que certains comités sectoriels allouent une ressource à temps partiel, voire à temps plein, à l'**animation de leur site Internet et médias sociaux**, ils remarquent un certain retard des employeurs dans l'utilisation de ces derniers pour le recrutement de jeunes et la promotion du secteur en général.

Des projets spécifiques sont parfois réalisés dans les écoles, notamment à l'initiative de certains professeurs ou conseillers en orientation souhaitant développer des projets en approche orientante³. Les représentants des différentes industries mentionnent que ces projets se révèlent particulièrement intéressants pour les jeunes, à la fois pour comprendre la pertinence d'une matière scolaire et pour se familiariser avec des secteurs d'emploi et des métiers en lien avec leurs intérêts et aspirations. À titre d'exemple, le secteur de l'environnement mentionnait être fortement sollicité par les écoles pour présenter son projet de biométhanisation auprès des jeunes de secondaire 3, 4 et 5 dans les cours de sciences⁴.

Les **visites industrielles**, organisées pour les écoles qui en font la demande, constituent un moyen de faire connaître une industrie, une entreprise ou un métier, tant aux partenaires et aux jeunes qu'aux conseillers en orientation d'une région donnée. Par ailleurs, les professeurs peuvent eux aussi être invités à se familiariser avec un secteur. Par exemple, *le camp forestier des profs*⁵, qui consiste en une expérience en forêt de quatre jours, permet notamment de jouer sur les perceptions du personnel scolaire relativement aux métiers et au secteur et éventuellement, d'intégrer les sciences de la forêt dans le cursus scolaire. Également, les initiatives partenariales semblent contribuer de façon importante à la notoriété d'un secteur d'emploi. Par exemple, dans le secteur de l'aérospatial, la grappe métropolitaine Aéro Montréal a contribué à l'organisation de la tournée d'animations scientifiques *Ça plane pour moi* et l'École des métiers de l'aérospatiale de Montréal a participé à la conception (avec d'autres partenaires) de la Station spatiale nationale mobile. Le festival scientifique *Eureka!* est organisé, quant à lui, chaque année pour faire la promotion des sciences.

| Initiative notable |



Partenariat régional pour l'intégration de la main-d'œuvre dans le secteur manufacturier (PRIMOM) | La région de l'Estrie, pour pallier aux importants besoins de main-d'œuvre dans le secteur manufacturier, a mis en place le projet PRIMOM qui consiste à effectuer une promotion visant à « attirer les étudiants vers les programmes de formation professionnelle et technique ciblés, les intégrer dans le milieu du travail en cours d'études ainsi qu'à leur procurer un emploi en région, une fois leur diplôme obtenu » (Fabrique ta carrière, 2012). Ce projet a été réalisé par la collaboration de tous les partenaires du domaine de l'éducation, de l'emploi, du secteur manufacturier de l'Estrie et des principales centrales syndicales. En plus de remporter un prix canadien de l'Institut de l'administration publique du Canada, le nombre d'inscriptions était en hausse pour le tiers des programmes de formation visés et plus de 400 étudiants ont été placés en emploi d'été (Estrie Plus, 2012).

La **participation à des salons de l'emploi** et la distribution de dépliants promotionnels sur les secteurs ont, quant à elles, un succès relatif au degré de proximité du marché du travail; les jeunes du secondaire seraient vraisemblablement moins intéressés à connaître les différents secteurs d'emploi que les finissants d'un programme spécifique, prêts à intégrer le marché du travail, ou que les jeunes immigrants qualifiés en recherche active d'emploi, par exemple. En lien avec ces difficultés, certains secteurs, tels que celui de la plasturgie, ont utilisé les services d'une agence spécialisée auprès des jeunes 16-18 ans afin de développer une **image de marque accrocheuse** pour cette jeune clientèle.

Puisque l'État québécois assume presque la totalité du financement du système de formation scolaire, contrairement à l'Ontario ou aux États-Unis par exemple, où les étudiants et les entreprises contribuent de façon plus importante (MELS, 2010b, p. 8), il est intéressant de soulever les initiatives plus rares où le secteur privé finance une partie de la formation :

3 Pour voir des exemples de projets : <http://www.repertoireppo.qc.ca>

4 Pour en savoir plus : <http://www.ecoles-unesco-quebec.org/accueil/nouvelle/news/la-biometanisation-a-lecole-1/>

5 Pour en savoir plus : <http://www.crrnto.ca/campdesprofs2013/>

| Initiative notable |



IBM Bromont, faisant face à d'importants besoins de main-d'œuvre en maintenance industrielle a collaboré dans le développement du programme de formation du Cégep de Granby, fait des dons importants de matériel et mis en place un programme d'emplois d'été sur trois ans au terme desquels les jeunes étaient embauchés. Cette initiative a eu des impacts à la fois sur la qualité de la main-d'œuvre et la rétention des jeunes en emploi.

1.4. Les approches utilisées par les secteurs

La diffusion de l'information et les stratégies varient en fonction du secteur, de la taille des entreprises ainsi que des partenariats établis entre l'industrie et les établissements de formation. De plus, le fait de vouloir attirer les jeunes dans leur secteur représente une préoccupation de la plupart d'entre eux, bien que certains aient la préoccupation principale d'attirer une main-d'œuvre *qualifiée*, peu importe son âge et son origine. Selon les répondants, ils ne viseraient ainsi pas exclusivement la clientèle jeune, mais également les femmes, les immigrants, les travailleurs expérimentés, les Autochtones, etc.

1.4.1. Une stratégie de promotion qui doit être adaptée à la clientèle ciblée

Les secteurs ont soulevé la quasi-impossibilité d'évaluer les retombées concrètes de leurs efforts de promotion et de sensibilisation en termes de choix de carrière des jeunes ou d'inscriptions dans un programme de formation. C'est pourquoi certains comités sectoriels ont fait le choix de **privilégier des actions ciblées** de promotion plutôt que de faire, par exemple, la tournée générale des écoles secondaires. Selon eux, les jeunes de cet âge ne semblent pas présenter d'intérêt naturel ni de curiosité pour leur secteur. À ce titre, le secteur de l'électricité et de l'électronique a cessé de visiter les écoles secondaires pour concentrer ses efforts de promotion dans les établissements offrant des programmes spécifiques tel un DEP en électricité. Selon le secteur, cette clientèle paraît déjà plus près du marché du travail, connaît mieux ses capacités et aspirations que les jeunes du secondaire et démontre un intérêt marqué pour le secteur de l'électricité. De façon générale, les répondants constatent que **les initiatives de promotion connaissent un plus grand succès** (retombées, notoriété, inscriptions dans les établissements scolaires) **lorsqu'elles sont réalisées en partenariat avec des acteurs du marché du travail** (employeurs et organismes en employabilité) **et des représentants du milieu de l'éducation.**

Recommandation 2

Que la CPMT organise une journée des promoteurs collectifs⁶ entièrement dédiée à la valorisation des bons coups, en termes de promotion auprès des jeunes et ce, afin de valoriser les initiatives notables et contribuer à l'amélioration générale des façons de faire les plus performantes.

Plusieurs possibilités d'opérationnalisation peuvent être évaluées, telles que la réalisation d'un recueil des bons coups, la tenue d'une foire des pratiques exemplaires, la mise sur pied de plusieurs panels de discussions ayant des thèmes reliés à la promotion des secteurs auprès des jeunes, etc.

1.4.2. Des actions parfois isolées et une certaine compétition intersectorielle

En résumé, les entrevues téléphoniques ont permis d'effectuer un bref sommaire des actions entreprises par les comités sectoriels pour faire connaître leur secteur, tant dans la promotion générale que le recrutement des jeunes travailleurs. Les stratégies de promotion et les ressources allouées fluctuent d'un secteur d'emploi

6 Promoteur collectif : Organismes dont les actions touchent un grand nombre d'entreprises et de personnes en emploi. Les projets déposés dans le cadre de ce programme ont donc un effet multiplicateur et structurant sur la formation de la main-d'œuvre au Québec. En plus des CSMO et des mutuelles de formation, les promoteurs admissibles à ce programme sont les tables sectorielles et les organismes paritaires reconnus par la Commission, les comités d'intégration de la main-d'œuvre en emploi, les associations d'employeurs membres d'une organisation représentant les employeurs à la Commission et les associations de travailleuses et de travailleurs légalement constituées (CPMT, 2013, p. 70).

à l'autre; les résultats et les impacts vont donc varier en conséquence. Par ailleurs, les secteurs ont le sentiment **d'être en compétition** avec les autres pour recruter des candidats présentant le même profil ou dont la formation scolaire pourrait convenir à plus d'un domaine, une compétition qui se reflète également entre les grandes entreprises et les plus petites en ce qui a trait aux salaires et aux conditions de travail. Éventuellement, nous pouvons anticiper une sur-sollicitation des milieux scolaires par les entreprises, les comités sectoriels et les regroupements d'entreprises pour attirer une future main-d'œuvre et une sur-information des jeunes quant à leurs perspectives de carrières. Actuellement, la diffusion de l'information ou des campagnes de promotion s'effectuent à la pièce (par secteur, par entreprise, par type de métiers).

À cet effet, l'Ordre des conseillers et conseillères en orientation du Québec (OCCOQ) mentionne qu'il ne suffit pas que d'informer les jeunes sur les possibilités professionnelles qui s'offrent à eux pour faire un choix éclairé, mais plutôt de tenir compte du processus psychologique qui détermine leur choix professionnel (2013, p. 8). Les besoins des jeunes ayant évolué, il est sans doute temps pour les acteurs du marché du travail **d'adapter les façons de leur présenter ces possibilités**. Le CCJ identifie, relativement à cette problématique, deux types de pistes de solution, soit 1) une information juste et un accompagnement soutenu des jeunes au moment du choix et 2) une information pertinente et utile transmise aux acteurs travaillant auprès des clientèles jeunes. Le premier volet ne fera pas, à ce stade, l'objet d'une recommandation spécifique puisque ces enjeux seront revus dans le prochain avis du Comité consultatif Jeunes, qui portera notamment sur quelques-unes de ces tendances lourdes touchant l'orientation professionnelle des jeunes.

En ce qui a trait au deuxième volet, il est de la responsabilité d'Emploi-Québec de donner de l'information sur le marché du travail (IMT), notamment de « l'information sur les salaires, les conditions de travail, les professions en demande de main-d'œuvre, les formations et leurs débouchés, les perspectives d'emploi, les secteurs d'activité en croissance, les employeurs potentiels, les bassins de main-d'œuvre et bien plus » (IMT en ligne). Bien que cette information soit déjà rendue disponible, il serait intéressant :

Recommandation 3

Qu'Emploi-Québec diversifie et vulgarise l'information sur le marché du travail qu'elle produit afin de mieux outiller les intervenants jeunesse de tous les secteurs en portant une attention particulière à la distribution régionale des résultats.

Une façon d'opérationnaliser cette recommandation serait qu'à tous les trois ans, les économistes régionaux d'Emploi-Québec effectuent des « journées IMT » dans le cadre d'une tournée 1) des centres locaux d'emploi, 2) des ressources externes en employabilité, 3) des professionnels de l'orientation et de l'information scolaire et professionnelle et 4) des autres partenaires du marché du travail œuvrant en développement local et régional. Pour le moment, de telles présentations s'effectuent sur invitation et ne semblent pas systématiques. Il serait par ailleurs pertinent de réfléchir ensemble à des pistes d'action pour communiquer efficacement et clairement l'information sur le marché du travail à ces professionnels afin d'aider les jeunes à prendre des décisions judicieuses en termes de choix de carrière (Emploi-Québec, 2012, p. 5). Bien que cet aspect soit abordé dans une section ultérieure, il est toutefois important de prendre en considération que le salaire n'est plus la première considération dans le choix d'un emploi pour les nouvelles générations.

| Initiative notable |



CégepCité | Une application multiplateforme interactive a été lancée en octobre 2013 par quatre cégeps du Saguenay Lac-St-Jean afin de faire découvrir leurs programmes de formation technique aux jeunes. L'outil fournit une information scolaire qui permet à l'utilisateur de naviguer dans une ville virtuelle en observant 50 travailleurs en action dans une vingtaine de milieux de travail, tels qu'un barrage hydroélectrique, une forêt, un hôpital et une salle de spectacle, etc. L'objectif de cet outil vise à améliorer le taux de diplomation au cégep (Radio-Canada, 22 octobre 2013).

1.4.3. Des défis distincts, des solutions différentes

Dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, les jeunes sans diplôme constituent eux aussi une source de main-d'œuvre potentielle pour les organisations. Une diversification des lieux de formation, notamment par

une valorisation accrue des initiatives d'**alternance travail-études** (ATE), leur permettrait de se qualifier suffisamment pour intégrer un emploi qui les mobilise. « L'ATE est en constante progression autant en formation professionnelle qu'en formation technique. Ainsi, d'année en année, de plus en plus de programmes d'études sont offerts en ATE dans un plus grand nombre d'établissements scolaires, et le nombre d'élèves qui y participent augmente » (Inforoute FTP, s.d.). Toutefois, ces programmes d'alternance travail-études sembleraient difficiles à mettre en place, selon l'opinion de certains secteurs :

L'alternance travail-études est une approche appréciée tant par les étudiants que les employeurs même si elle n'est pas facile à intégrer dans les petites entreprises. Les stages sont une bonne façon de compléter la formation théorique, mais ils ne sont pas non plus faciles à mettre en place : le rythme de travail et l'organisation du travail peuvent constituer des obstacles à leur réussite. Sans compter que la motivation et le niveau d'autonomie plus ou moins grands des stagiaires peuvent être des irritants selon certains (CSMO Auto, 2010).

Recommandation 4

Qu'Employ-Québec travaille à faciliter la mise en place de stages et de programmes d'alternance-travail-dans les PME, de concert avec les représentants du milieu de l'éducation et de l'enseignement supérieur et en collaboration avec les organismes en employabilité en ce qui a trait à l'accompagnement.

Le nouveau programme de stages qualifiés de la CPMT dans le cadre de la Stratégie *Tous pour l'emploi* contribuera sans doute à attirer des jeunes (personnes sous-représentées sur le marché du travail) et ainsi combler une partie des besoins de main-d'œuvre des organisations. L'importance de l'accompagnement n'est plus à démontrer lorsqu'il s'agit de clientèles un peu plus éloignées du marché du travail (CCJ, 2013a). Plus que jamais, une collaboration soutenue entre les employeurs et les ressources externes en employabilité est de mise, tant dans le jumelage des bons candidats aux bons employeurs que dans l'accompagnement des jeunes durant la durée de leur stage, afin notamment de favoriser leur maintien en emploi. Dans un contexte où il y aura de moins en moins de main-d'œuvre pour occuper les postes disponibles et puisque les employeurs devront aller puiser dans les bassins de clientèles sous-représentées sur le marché du travail pour combler ces emplois, le CCJ recommande :

Recommandation 5

Que la CPMT, dans le volet 2014-2015 des stages rémunérés de la Stratégie *Tous pour l'emploi*, rende obligatoire l'accompagnement du promoteur collectif (un employeur ou un CSMO) par un organisme en employabilité, notamment lorsqu'il s'agit de clientèles sous-représentées sur le marché du travail.

1.5. La relève entrepreneuriale: le défi d'attraction de releveurs d'entreprise

La relève entrepreneuriale du point de vue des jeunes comporte deux dimensions, soit le fait d'opter pour une **carrière entrepreneuriale** pour créer son emploi, ou bien une **carrière repreneuriale** pour maintenir les activités d'une entreprise existante. Dans le cadre des présents travaux et bien que la deuxième dimension ne comporte que 12,3 % à 14 % des entrepreneurs naissants (Cadieux, 2013, p. 2), le CCJ s'est penché principalement sur la reprise d'entreprises. Cela n'équivaut pas à diminuer l'importance de la création d'entreprises, bien au contraire; c'est plutôt parce que les entrevues ont porté spécifiquement sur les entreprises existantes et leur besoin de relève.

Dans un avenir rapproché, les cédants ont intérêt à planifier la transmission de leur organisation puisqu'il manquera de releveurs pour les entreprises familiales au Québec (Audet, Gasse et Tremblay, 2009; FCEI, 2010; Fondation de l'entrepreneurship, 2010). À cet effet, **70 % des dirigeants** des PME québécoises prévoient prendre leur retraite d'ici 2015 (FCEI, 2005 dans SADC-CAE, s.d.) et, selon la Fondation de l'entrepreneurship, **38 000 repreneurs seront recherchés** d'ici 2020 (FCEI, 2010, p. 6). Dans le cadre des entrevues et pour de nombreuses entreprises, l'enjeu de la relève entrepreneuriale est perçu comme majeur alors qu'à l'opposé, certains propriétaires « n'y ont pas encore pensé ». À ce titre, selon une recherche de la FCEI, 51 % des propriétaires d'entreprises indépendantes n'ont pas de plan de relève (2012, p. 1), les petites et moyennes

entreprises étant davantage préoccupées par le transfert d'entreprise que les plus grandes. Les différences de valeurs générationnelles amènent un défi important pour les cédants alors que leurs enfants les ont vu travailler énormément et semblent parfois peu enclins à adopter un mode de vie professionnel similaire, refusant ainsi de prendre la relève de l'entreprise familiale. L'inverse est également possible : des parents souhaitent une meilleure qualité de vie pour leurs enfants et hésitent à leur transférer une telle charge de travail. Les propriétaires peuvent également identifier un dauphin, à l'interne, qui soit suffisamment motivé et compétent pour reprendre les rênes. En l'absence d'un tel candidat, les entrepreneurs vivent alors le défi d'identifier un releveur externe à l'organisation, mais qui présente l'intérêt, la motivation, les compétences spécifiques et un degré d'engagement suffisant pour prendre la relève de l'entreprise (Fondation de l'entrepreneuriat, 2013; Tremblay, Audet et Gasse, 2010).

Une autre option consiste à vendre l'entreprise aux employés selon la formule coopérative. En effet, « un transfert de la propriété et de la direction à une coopérative regroupant des employés permet de maintenir les emplois, assurer un enracinement local, maintenir les investissements au Québec tout en offrant des avantages fiscaux aux employés qui capitalisent l'entreprise » (Réseau de la coopération du travail du Québec, 2013, p. 1). Certains entrepreneurs semblent finalement peu enclins à planifier leur relève et souhaitent vendre ou fermer l'entreprise à leur départ.

Peu importe la solution choisie, le transfert d'une entreprise est long processus – jusqu'à 15 ans dans certains cas (dans le secteur de l'agriculture par exemple) – qui doit être planifié. Une absence de planification ou un manque de préparation peut effectivement entraîner des fermetures d'entreprises, menaçant ainsi la pérennité des organisations établies dans la région ainsi que plusieurs générations de travailleurs. Tous semblent reconnaître « l'importance de l'entrepreneuriat pour favoriser la croissance économique du territoire » (MDEIE, 2012). D'ailleurs, plusieurs outils financiers régionaux et nationaux sont à la disposition des repreneurs d'entreprises. Il est à noter également l'investissement de 1,7 millions du gouvernement du Québec pour le soutien et le développement de neuf centres de transfert d'entreprises (CTE), présentant une « vaste gamme de ressources à la portée des entrepreneurs, telles que des services-conseils, des appuis financiers, du mentorat et de l'accompagnement » (MDEIE, 2012). Les CTE visent notamment à former, informer et unir les cédants et les releveurs.

Recommandation 6

Que les CRPMT travaillent de concert avec les organismes⁷ nationaux, régionaux et locaux existants pour planifier la relève entrepreneuriale, tant dans les volets création que reprise d'entreprises.

Puisque le rôle d'Emploi-Québec est de donner une information sur le marché du travail, les données concernant les façons, pour les jeunes, de se créer leur propre emploi doivent être également disponibles :

Recommandation 7

Qu'Emploi-Québec adapte l'IMT en ligne de façon à favoriser la promotion de l'information et de l'accompagnement disponibles sur l'ensemble des ressources spécialisées en relève entrepreneuriale.

À leur tour, ces ressources auront le rôle de sensibiliser davantage les jeunes à la reprise d'entreprises comme façon de se créer leur propre emploi. Par exemple, un plan de promotion qui cible et rencontre systématiquement les finissants des facultés de gestion dans les universités du Québec pourrait être réalisé afin de mieux faire connaître toutes les possibilités et ressources offertes pour la reprise d'entreprises au Québec.

⁷ Soit au niveau régional et local, les centres de transfert d'entreprises (CTE), les centres locaux de développement (CLD) ou les corporations de développement économique communautaire (CDEC), les coopératives de développement régional (CDR), les sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC), les centres d'aide aux entreprises (CAE) et au niveau national, le Réseau de la coopération du travail du Québec, le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM), le Chantier de l'économie sociale et les centrales syndicales, les ressources présentes dans les universités et les associations étudiantes, les clubs entrepreneurs étudiants et les Carrefours jeunesse-emploi.

Axe 2 : La rétention dans les organisations: des taux de roulement parfois élevés

2.1 Présentation des résultats

On retrouve, dans la littérature, des articles traitant du phénomène de roulement des employés (Hom et Griffeth, 1995), des facteurs qui le sous-tendent (Price, 2001) ou le tempèrent (Maertz, Griffeth, Campbell et Allen, 2007). Les entrevues réalisées ont fait ressortir un roulement de la main-d'œuvre qui varie d'une organisation à l'autre et selon le niveau de qualification des métiers. Il se présenterait toutefois comme un **enjeu de taille pour la plupart des petites et moyennes entreprises** de presque tous les secteurs d'activité lorsqu'il s'agit de concurrencer les grandes entreprises. Par exemple, le commerce de détail observait la mobilité de certains jeunes vers un concurrent pour une différence de 0,25 \$ de l'heure. Selon les données recueillies, **l'enjeu de la rétention serait d'autant plus important** que celui de l'attraction (pour environ six secteurs d'emploi) et ce, pour différentes raisons qui seront présentées plus loin. De plus, le phénomène de roulement n'est pas uniquement observé en entreprise; les jeunes quittent parfois carrément le secteur au bout d'un certain nombre d'années.

La littérature traite abondamment de la gestion des âges (Lamonce, 2002; Lefebvre, 2013; Conjard et Rousseau, 2005) mais rares sont les études menées sur la diversité générationnelle en milieu de travail. De plus, les enjeux de **cohabitation intergénérationnelle** ont été faiblement mentionnés par les comités sectoriels et ne semblent pas représenter un enjeu majeur. La majorité des informateurs sondés a par ailleurs souhaité nuancer ce phénomène; ce sont habituellement les exceptions ou expériences négatives relatives à la ponctualité, la rigueur ou la motivation des jeunes au travail qui finissent par teinter les perceptions générales. On parle plutôt d'une incompréhension des **nouvelles valeurs des jeunes** (Mercure, Vultur et Fleury, 2012; Pageau, 2009; Pronovost et Royer, 2007) que d'une réelle difficulté de cohabitation intergénérationnelle. *Pourquoi refuser une promotion ? Pourquoi ne jamais accepter de faire d'heures supplémentaires ? Comment le travail ne peut-il pas être au centre de leur vie ?* Il est vrai que la nouvelle génération de travailleurs amène un changement important de valeurs dans les organisations. Les jeunes peuvent démontrer une réticence relative à effectuer des heures supplémentaires et préfèrent réserver les heures non travaillées à leur vie personnelle et aux loisirs (CCJ, 2009). Selon Petit, « les caractéristiques attribuées à la génération « Y » ne sont pas si différentes de celles des autres générations. Par contre, le contexte économique et démographique actuel fait en sorte que les entreprises doivent être davantage à l'écoute de ces jeunes travailleurs afin de les attirer et de les retenir » (2008, p. 59). Ces réflexions sont corroborées par les travaux de Mercure et al., à l'effet que les jeunes se montrent « moins favorables à l'idée d'investir du temps et de l'argent pour se former et maintenir leurs compétences à jour; ils le sont encore moins lorsqu'il s'agit de travailler en dehors des heures régulières de travail sans rémunération supplémentaire » (2012, p. 14).

Selon les entrevues réalisées par le CCJ, ce changement de paradigme semble perçu négativement par quelques travailleurs expérimentés, qui peuvent parfois démontrer de la réticence aux souhaits d'une meilleure conciliation travail-famille chez les jeunes. Ils pourraient estimer que leur ancienneté devrait leur concéder le privilège de quitter plus tôt, eux qui n'y ont jamais eu droit lorsqu'ils avaient de jeunes enfants. À l'opposé, certains employeurs démontrent davantage d'ouverture, conscients qu'ils devront éventuellement s'adapter aux plus jeunes pour assurer leur rétention.

2.1.1. Les jeunes : rarement préparés à vivre l'emploi

Certains secteurs ont déploré les taux de roulement élevés chez les jeunes **ayant moins d'un an d'ancienneté** ou étant moins spécialisés. Ils s'expliquent le phénomène en parlant du « choc de la réalité du marché du travail »; les jeunes peuvent ainsi vivre certains doutes, voire prendre conscience qu'un secteur ou

un environnement de travail ne leur convient pas. Tel que mentionné précédemment, la réalité du marché du travail ne correspond pas toujours à leurs attentes. Les conditions de travail pouvant varier d'un endroit à l'autre (odeurs, variations de température ou autres composantes relatives au travail industriel), **les jeunes semblent rarement bien préparés à « vivre » l'emploi**. Le secteur de l'industrie maritime ainsi que celui des pêches maritimes mentionnaient que l'entreprise, ou même l'emploi, était auparavant transmise de parent à enfant. Toutefois, la réalité actuelle ne permet plus aux jeunes de bien connaître les conditions de leur futur emploi. Pour favoriser la rétention, certains secteurs, tels que celui des soins personnels, effectuent une promotion dans les écoles en tentant de donner une image la plus réaliste qui soit des métiers présentés. D'autres industries ont quant à elles mentionné que des employeurs n'embauchent que des jeunes vivant leur troisième ou quatrième expérience sur le marché du travail. En lien avec ce constat, le secteur automobile amène un point de vue intéressant :

Une collaboration plus étroite entre le milieu de l'éducation et celui des entreprises favoriserait une meilleure adéquation entre la formation donnée et les besoins du marché du travail. S'il faut enrichir certains cours, il faut surtout permettre aux étudiants d'expérimenter une situation de travail réelle [...] pour s'assurer qu'ils ont fait leur choix professionnel en pleine connaissance de cause; ensuite, afin de leur donner l'heure juste sur les exigences requises pour effectuer leurs tâches (CSMO Auto, 2010, p. 35.)

Considérant l'importance de cette problématique, le CCJ souhaiterait se pencher davantage sur cette question spécifique, notamment par la mise sur pied d'un événement thématique portant sur le choc du marché du travail (tant dans l'accueil effectué aux jeunes qu'en amont, dans leur préparation au marché du travail) avec des partenaires issus des milieux concernés (éducation, employabilité, employeurs) ou de toute personne intéressée par cette question.

2.1.2 Les conditions d'emploi

Tel que mentionné précédemment, quelques industries doivent composer avec une image perçue comme négative en raison des **conditions de travail** (Shields, 2008) moins attrayantes qu'elles présentent : travail physique, chaleur ou froid, éloignement pour de longues périodes, le fait de devoir assumer le coût des outils de travail, les salaires peu élevés, la précarité financière de certains employeurs, les horaires de soir et de fin de semaine, etc. Ces freins à l'attraction représentent autant de raisons qui peuvent favoriser un taux de roulement élevé dans une organisation et même dans un secteur. Fait intéressant, certaines de ces conditions considérées comme peu attrayantes pour les jeunes, comme l'horaire de travail (de soir ou de jour, selon l'industrie), peuvent se présenter comme plutôt intéressantes pour des travailleurs expérimentés qui souhaitent effectuer un retour en emploi.

2.1.3 Les caractéristiques recherchées par les jeunes

Les conditions d'emploi ne sont pas seuls éléments qui peuvent amener les jeunes à quitter ou, au contraire, à rester en emploi. En effet, les travaux de Mercure et al. soulèvent les **caractéristiques les plus importantes** recherchées par les jeunes au moment de choisir un emploi, telles que de bonnes relations avec les collègues (66 %), l'ambiance (65 %), la nature de la tâche (64 %), le sentiment de réalisation personnelle (61 %), l'autonomie (41 %) et l'horaire de travail flexible (49 %) (2012). Ces caractéristiques appellent l'importance d'intégrer des **compétences en gestion des ressources humaines** (Bourhis et Mekkaoui, 2010), notamment dans les secteurs où des travailleurs spécialisés, devenus propriétaires et employeurs, ne possèdent parfois aucune formation en gestion. Par ailleurs, une entreprise horticole mentionnait favoriser la rétention de ses employés par des horaires flexibles, l'organisation de 5 à 7 ou de barbecue, une offre de formations intéressante, une gestion décentralisée où les employés ont le sentiment d'être écoutés, etc. Le salaire n'est donc pas l'unique facteur de rétention en emploi pour les jeunes. Sachant qu'Emploi-Québec priorise notamment les PME puisqu'elles sont naturellement moins enclines à la formation de la main-d'œuvre et risque davantage d'être licenciée en raison des capacités financières plus limitées des organisations, il y a lieu de proposer :

Recommandation 8

Qu'Emploi-Québec optimise les cibles d'accompagnement des services aux entreprises, notamment en offrant un accompagnement axé sur l'attraction et la rétention des jeunes en emploi afin de les aider à identifier des solutions novatrices qui soient en lien avec les caractéristiques les plus importantes recherchées par les jeunes.

De plus, le développement de compétences en gestion de ressources humaines dans un contexte de cohabitation intergénérationnelle, d'intégration de nouvelles valeurs au travail et de conciliation travail-famille devient plus important que jamais, spécifiquement dans les petites et moyennes entreprises qui ne comptent pas d'employés responsables de la gestion des ressources humaines. Afin de valoriser la formation dans ces PME, il apparaît important d'outiller les gestionnaires de premier niveau afin, notamment, d'augmenter la productivité des organisations.

Axe 3 : La formation: un enjeu crucial pour une relève qualifiée

3.1 Présentation des résultats

Les avantages de la formation continue sont abondamment documentés dans la littérature, de même que les pratiques innovantes des organisations (Bernier, projet en cours; Solar, projet en cours), les stratégies d'implantation (Bernier, projet en cours) et ses impacts sur l'organisation du travail (Ouellet, 2012).

Le rapport quinquennal de la CPMT rappelle à quel point la formation de la main-d'œuvre semble inégalement valorisée en fonction des secteurs et de la taille de l'entreprise (2012). Certaines personnes interrogées, notamment dans le secteur du transport routier, ont toutefois mentionné le **changement de mentalité des employeurs** qui s'opère; il semble y avoir une prise de conscience du besoin de défi des jeunes, de la nécessité de les stimuler et de leur donner l'impression de pouvoir grandir avec l'entreprise. Cela passe notamment par la formation. Certains secteurs davantage soumis aux pressions de l'environnement externe (par exemple, en transformation alimentaire) sont plus à même de former leur main-d'œuvre. Par ailleurs, la spécialisation des métiers et l'importance de la santé et sécurité en milieu de travail (dans les mines, notamment) rendent, quant à elles, la formation inévitable. À certains endroits, on mentionne une *culture de la formation* tellement les technologies évoluent rapidement. Un des informateurs-clés soulevait un point intéressant, qui n'est certes pas unique à son secteur : il y aurait incompréhension de la signification du mot « formation »; c'est-à-dire que plusieurs entreprises donneraient de la formation interne à leurs employés sans être conscientes qu'elles le font et vont même jusqu'à payer la pénalité relative à la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*. La FCEI explique ce phénomène de la façon suivante : la formation dite « informelle » serait négligée par les entreprises dans l'évaluation de la formation, ayant la perception qu'elle profite moins à l'économie que la formation formelle (FCEI, p. ii). Les entrevues ont également soulevé la problématique des entreprises étrangères établies au Québec, pour qui les critères de la Loi pourraient être moins connus.

3.2. Les causes motivant la formation de la main-d'œuvre

3.2.1. Une inadéquation formation-emploi

Premièrement, la formation en milieu de travail peut être favorisée par l'absence ou l'insuffisance de l'offre de formation scolaire dans certains secteurs ou sous-secteurs. Les domaines du textile et du caoutchouc, notamment, rappelaient que la formation des novices repose entièrement ou en partie sur l'industrie pour répondre aux besoins du marché du travail, un enjeu important d'adéquation formation-emploi.

En termes de quantité

Pour assurer un meilleur arrimage entre les besoins du marché du travail et l'offre de main-d'œuvre en formation professionnelle et technique, un modèle d'adéquation formation-emploi a été élaboré par le MELS en collaboration avec Emploi-Québec. Ce modèle, dont l'analyse porte sur 265 programmes de la formation professionnelle et technique et en fonction des perspectives d'avenir (Inforoute FTP, s.d.), vise à définir le nombre de personnes à former pour chacun des programmes.

En termes de qualité

En plus du volet quantitatif, l'adéquation formation-emploi s'illustre également par un contenu de formation qui doit correspondre à la réalité du marché du travail, auquel s'ajoute la nécessité d'informer les jeunes sur les besoins réels des organisations et sur la formation nécessaire et disponible pour les combler (Fédération des CÉGEP, 2011). Pour y parvenir, la nécessaire communication entre les partenaires de l'éducation et du marché du travail n'est plus à démontrer (Conseil du patronat, 2011). Les entrevues réalisées ont fait ressortir une satisfaction des employeurs plutôt bonne quant à la formation scolaire des finissants. Certains

secteurs soutiennent même que cette dernière s'est grandement améliorée au fil du temps. Malgré tout, la formation à l'interne s'avère primordiale pour intégrer les nouveaux employés dans leur poste de travail et favoriser leur rétention :

Chaque machine a son langage alors on forme le finissant à nos outils de travail afin de le mettre à notre main (CEM pour le secteur de l'aérospatial, 2012, p. 49).

Certains secteurs présentent des besoins très spécifiques, comme par exemple des finissants présentant idéalement un double profil « scientifique-gestionnaire », dans le milieu pharmaceutique par exemple. Les entrevues soulevaient également le fait que les jeunes détenant un diplôme d'études professionnelles (DEP) n'étaient pas suffisamment préparés au **travail en milieu industriel** ou bien manquaient de spécialisation :

[...] on ne peut plus se permettre d'enseigner la base, la base n'est plus acceptable, il faut des spécialistes (CEM pour le secteur de l'aérospatial, 2012, p. 49).

Un parallèle peut être réalisé avec l'opération *Relance* du MELS, effectuée auprès des employeurs en 2006-2007, quant au rendement des recrues diplômées en formation professionnelle :

La proportion des employeurs se montrant très satisfaits ou plutôt satisfaits du rendement de leurs recrues passe de 70,5 % après trois mois de travail, à 83,7 % après six mois et à 92,7 % après douze mois. Après vingt-quatre mois, le taux est de 92,6 % (2010, p. 21).

Les intervenants sondés issus de quelques secteurs ont, quant à eux, déploré **l'inégalité de la qualité** des finissants en fonction des établissements de formation. C'est pourquoi un des aspects influençant positivement les contenus et les mises à jour de la formation scolaire et soulevé par les personnes interviewées consiste en la présence ou **l'absence d'une relation entre l'industrie et les établissements de formation** dans un secteur donné. Le CSMO Caoutchouc souligne notamment l'importance de saisir une telle opportunité de collaboration :

La collaboration entre les entreprises, les universités, les fournisseurs et les centres de recherche est la plus belle opportunité. Les entreprises y seront gagnantes, mais également le secteur. Si on arrive à intéresser les centres de recherche et les universités au secteur du caoutchouc, les universités auront plus d'ouvertures [sic] pour créer des spécialisations en caoutchouc, ce qui bénéficiera à tout le secteur qui manque de personnel très spécialisé (2012, p. 52).

Dans ses deux plus récents avis portant sur les jeunes éloignés du marché du travail et sur les jeunes issus de l'immigration, le CCJ recommandait notamment d'initier des collaborations systématiques entre les différents intervenants jeunesse pour mieux faire connaître les services, un constat qui reflète également le point de vue du Conseil supérieur de l'éducation (CSE) :

Ceux [les employeurs] qui n'ont pas recours aux organismes du réseau de l'éducation ne connaissent pas leur offre de services aux entreprises. Les employeurs interrogés ou leurs représentants viennent majoritairement de la petite entreprise. Pour leur part, les responsables de SAE ont tous mentionné les difficultés à rejoindre la petite entreprise, ce qui n'est pas propre au réseau de l'éducation. [...] Lorsque la collaboration s'établit, elle est considérée par les SAE comme un gage de complémentarité des actions des deux réseaux, celui de la main-d'œuvre et celui de l'éducation, dont les entreprises tirent profit. Or, selon les propos tenus en entrevue, la collaboration varie d'un endroit à l'autre et tiendrait même aux personnes en place (2010, p. 51).

En lien avec les précédents constats, le CCJ recommande :

Recommandation 9

Que la CPMT implique tous les partenaires du marché du travail dans la consolidation des créneaux d'excellence⁸ des régions et, par le fait même, favorise l'intégration professionnelle des jeunes au sein de ces forces vives industrielles et contribue à faire connaître les services de part et d'autre.

8 Ensemble d'entreprises dont les activités se rapportent plus ou moins au même domaine de production, ce qui les rend interdépendantes et les force à collaborer entre elles, de même qu'avec les institutions de savoir et de transfert de connaissances (FECQ, 2010, p. 7). Pour en savoir plus sur les créneaux d'excellence du Ministère des Finances et Économie : URL : <http://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/creneaux-dexcellence/>

3.2.2. Le souhait d'augmenter la productivité des organisations

Deuxièmement, plusieurs employeurs forment leur main-d'œuvre afin d'augmenter la productivité de l'entreprise. Malgré tout, certaines organisations hésitent toujours à former, surtout les plus jeunes et particulièrement ceux qui vivent leurs premières expériences sur le marché du travail. Les entreprises craignent parfois que la main-d'œuvre, qui voit sa valeur augmenter, quitte pour aller travailler chez un compétiteur afin d'améliorer ses conditions de travail. De nombreuses initiatives, tel qu'Investissement Compétences, visent à sensibiliser les employeurs à l'importance de la formation, afin que celle-ci ne soit pas vue comme une dépense, mais bien comme un investissement. Or, les craintes sont toujours présentes dans certains secteurs. Le secteur de l'alimentation mentionnait notamment qu'une des façons d'amorcer un changement de paradigme auprès des entreprises consiste à leur démontrer le **coût d'un remplacement** (du roulement) par rapport au montant investi en formation initiale pour favoriser la rétention. Les CSMO créent de nombreux outils pour encourager la formation auprès des organisations; néanmoins, selon le secteur de l'agriculture, l'utilisation de ces outils ne prend toute sa valeur que lorsqu'il y a un **accompagnement** pour les comprendre et les mettre en application en milieu de travail.

3.2.3. Le transfert des savoirs des travailleurs expérimentés vers la relève

Troisièmement, plusieurs auteurs abordent la nécessité, pour la survie des organisations, du **transfert des savoirs (ou des connaissances)** en prévention du départ à la retraite des travailleurs expérimentés et discutent des facteurs qui le favorisent ou le freinent (Audet et al., 2004; Cloutier, Ledoux et Lefebvre, 2006; Bernier, Caron, Pépin et Racine, 2011; Estève, 2013; Lesemann, Beusoleil et Crespo, 2003; Riffaud, 2007). En effet, les risques encourus par une absence ou une mauvaise planification de la main-d'œuvre peuvent s'illustrer de plusieurs façons : un employé occupant un poste critique devant s'absenter pour une durée courte (obligations familiales, congés, vacances), indéterminée (maladie, congé maternité) ou permanente (congé immédiat, départ à la retraite, etc.) a une **influence directe sur la production**. Dans les petites organisations, il est commun que les employés, voire la direction, aient à démontrer une certaine polyvalence pour assurer certains remplacements. En de tels cas, l'employeur investit massivement en formation continue pour assurer une telle polyvalence, car en l'absence de ces personnes-clés, les lignes de production peuvent être complètement arrêtées :

Il y a toujours quelqu'un qui connaît l'information puisque tout le monde fait de tout. On n'a personne d'irremplaçable par quelqu'un d'autre à l'interne (CSMO Textile, 2012, p. 140).

Il est intéressant de souligner que les secteurs du textile et de la fabrication métallique représentent les deux premiers CSMO ayant initié des projets de soutien au transfert intergénérationnel des compétences via un programme destiné aux promoteurs collectifs de la CPMT⁹. Accompagnées par le service aux entreprises d'une Commission scolaire et leur CSMO respectif, quelques entreprises ont entamé un tel processus et ont ainsi pu documenter les savoirs-critiques et amorcer une démarche de transfert intergénérationnel de connaissances et de compétences.

Depuis ce temps, plusieurs CSMO ont entamé, eux aussi, une démarche en ce sens et se trouvent présentement à divers stades d'avancement du projet : sensibilisation à la problématique, cueillette d'informations, recrutement d'entreprises participantes, organisation d'un colloque sur la question, etc. Une part importante d'entreprises semble consciente que les départs à la retraite de leurs travailleurs spécialisés entraîneront des impacts majeurs sur les organisations. Toutefois, il semblerait qu'une minorité d'entreprises¹⁰ mettent le temps et l'énergie pour documenter les postes critiques de façon durable, un processus particulièrement important pour les postes occupés par un seul employé, ou pour les postes plus techniques. Plusieurs informateurs-clés ont d'ailleurs corroboré le fait que le transfert des compétences et des connaissances était sous-évalué et sous-estimé par les entreprises. Le désintérêt des organisations s'explique de la même façon que pour la faible importance accordée à la formation en entreprise. Ces activités exigent du temps et un certain ralentissement de la production et les employeurs ne sont pas tous

9 Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre - Objectif 3.

10 Seul le volet « Promoteur collectif » a été documenté; le volet régionalisé de la subvention ne l'a pas été car le CCJ n'avait pas la liste.

prêts à en assumer les coûts à court terme, et ce, malgré les économies à long terme.

| Initiative notable |



GESTION PRÉVISIONNELLE DE LA MAIN-D'OEUVRE | Afin de mieux soutenir les entreprises de leur région, la Commission scolaire de Beauce-Etchemin et la direction régionale d'Emploi-Québec - Chaudière-Appalaches ont mis en ligne Espace GPMO, « un espace virtuel mis en place pour supporter les entreprises face à la pénurie de main-d'œuvre » dans le but de mieux la planifier. L'outil sera disponible pour toutes les organisations du Québec en 2014.

Par ailleurs, les entrevues ont fait ressortir que le transfert intergénérationnel des compétences et des connaissances ne semble pas préconiser spécifiquement le transfert vers une relève « jeune ». Bien que de générations différentes, il cible en effet davantage le transfert de connaissances des travailleurs expérimentés vers des travailleurs de niveau intermédiaire ou vers des jeunes se situant dans les catégories supérieures des 18-35 ans.

Dans un contexte où quelques directions générales de comités sectoriels - et sans doute plusieurs gestionnaires d'entreprises - ne connaissent pas, au moment des entrevues, l'existence de la subvention disponible pour la réalisation d'un tel processus et puisqu'il est urgent de jumeler les travailleurs expérimentés aux plus jeunes afin de ne pas perdre l'expertise et les savoirs :

Recommandation 10

Que la CPMT valorise et promeuve davantage le programme de subvention - Objectif 3 - Soutien au transfert intergénérationnel des compétences, afin que les promoteurs collectifs et les régions en connaissent l'existence et intègrent davantage les jeunes travailleurs dans un tel processus.

Par ailleurs, le projet de loi 41, adopté en septembre 2013 pour faciliter la dotation au sein de la fonction publique québécoise, aura certes un impact sur l'accessibilité et le maintien en emploi des jeunes dans la fonction publique. Le journal des débats de l'Assemblée nationale soulevait un enjeu important :

D'autre part, les défis de la gestion des ressources humaines ne se limitent pas qu'à celui du manque de relève. Sujette à des départs massifs à la retraite, la fonction publique doit se préoccuper du maintien de l'expertise et du transfert du savoir (Journal des débats, 26 septembre 2013).

Pour démarrer un processus de transfert intergénérationnel et dans une perspective d'optimisation des ressources financières, les organisations intéressées à entamer une telle démarche devraient communiquer avec des partenaires ayant développé une expertise en ce sens, notamment la Commission scolaire Beauce-Etchemin qui a documenté de nombreux postes critiques pour une variété de secteurs d'emploi depuis les trois dernières années. Il faut également mentionner qu'une démarche de transfert intergénérationnel des compétences et des connaissances consiste à documenter les postes critiques (à hauts savoirs) pour une organisation, et non à documenter tous les postes d'une organisation dans une approche « mur à mur ».

3.3. Les ressources et programmes disponibles pour les employeurs

La mesure de formation en entreprise (MFOR)

Dans un premier temps, la mesure de formation en entreprise (MFOR) a été mentionnée comme répondant aux besoins de formation continue et se caractérise par des formations de perfectionnement, de courtes durées, qui visent notamment l'utilisation d'une nouvelle technologie et pour laquelle aucune formation n'est accessible ou disponible à l'interne.

Le programme d'apprentissage en milieu de travail ou le coaching personnalisé

Dans un deuxième temps, pour pallier certains besoins de formation de base de la main-d'œuvre, le **compagnonnage** sous la forme du programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT), mis en place en

2002, représente un outil privilégié et constitue un moyen intéressant et alternatif aux traditionnels bancs d'école :

[Les] employés les plus expérimentés forment, dans leur milieu de travail, des collègues en leur transmettant leur savoir-faire sur une base individuelle et structurée. Les premiers jouent le rôle de compagnons ou de compagnes d'apprentissage et les seconds, d'apprentis ou d'apprenties. Plusieurs métiers font partie du programme d'apprentissage sanctionné par un certificat de qualification professionnelle consigné dans le Registre de compétences (Emploi-Québec).

Visant à favoriser le développement, la maîtrise et la reconnaissance des compétences acquises en milieu de travail, ce dispositif contribue de la sorte à une plus grande formalisation de la formation dispensée à l'interne par des ressources internes (Hart, 2005, p. 8 dans CSE, 2010, p. 20).

Il existe actuellement 111 certificats dans 73 métiers au sein de 24 secteurs d'emploi :

Années	Personnes en apprentissage	Personnes certifiées
2010-2011	4 134	3 592
2011-2012	5 287	3 835
2012-2013	6 115	4 470

Source : Commission des partenaires du marché du travail - Direction du développement des compétences et de l'intervention sectorielle (DDCIS) pour le CCJ, Août 2013

Selon une évaluation réalisée pour le compte du CSMO Portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine, les pratiques de formation varient énormément à la fois d'une entreprise à l'autre mais également au sein d'une même organisation. Deux facteurs influenceraient les pratiques de compagnonnage, soit la nature de la fonction ainsi que le recours à l'écrit dans l'entreprise (Dunberry, 2013, p. 43). Certains employeurs, en aménagement forestier par exemple, soulevaient que les finissants ne présentent pas assez d'entraînement à la tâche, d'où l'intérêt et la pertinence du PAMT pour ce sous-secteur.

Malgré ces résultats, il semble subsister un certain de travail de sensibilisation à réaliser auprès des entreprises, ces dernières estimant parfois qu'« il est difficile de libérer des travailleurs expérimentés et ça implique que pendant ce temps, le travail ne se fait pas » (CSMO Textile, 2010). De plus, les employeurs ont la perception que les employés exigeront de meilleurs salaires à la fin du processus et sont donc plus réticents à implanter des PAMT dans leur organisation. L'influence positive de la formation sur la rétention des jeunes en emploi, telle que celle offerte dans le cadre d'un PAMT, a par ailleurs été abondamment soulevée lors des entrevues et corroborée par les travaux récents de Dunberry (2013), qui observe que la formation offerte aux compagnons peut avoir un impact notable sur la qualité de la formation entre l'apprenti et le compagnon, sur la rétention des nouveaux employés (jeunes) et ultimement, sur la productivité des organisations.

Les services aux entreprises

Tout comme les centres locaux d'emploi (CLE), les Commissions scolaires et les CÉGEP offrent également des services aux entreprises (SAE) et ce, depuis plus de 40 ans (Bernier, Frappier et Moisan, 2003a et 2003b; Dubé, 1992 dans CSE, 2010, p. 27), son offre de services constituant une aide concrète au développement des ressources humaines et des organisations. En 2010, le CSE soulevait les nombreux enjeux relatifs à la concertation entre les acteurs du marché du travail et ceux de l'éducation, défis qui semblent toujours d'actualité (CSE, 2010).

Les formations en ligne développées par les comités sectoriels

Les formations en ligne, lorsque bien construites, semblent efficaces et appréciées des différents intervenants. Selon le secteur de l'alimentation, elles peuvent également constituer une validation du choix de carrière pour des jeunes du secondaire, un geste parfois initié par les conseillers en orientation dans les écoles ou les organismes communautaires, ou même durant le processus de francisation des immigrants. Évidemment, en ce qui a trait aux entreprises n'ayant pas le matériel nécessaire et adéquat (ordinateur et connexion internet), il devient toutefois plus compliqué d'offrir la formation sur les lieux du travail. Cinq comités sectoriels ont démarré des projets d'apprentissage en mode virtuel dans le cadre d'une entente spécifique entre Ressources humaines et Développement des compétences Canada et la CPMT, soit TECHNOCompétences, Communications graphiques, Détail Québec, PlastiCompétences et Élexpertise (CPMT, 2013, p. 85).

Conclusion

Les récentes initiatives gouvernementales ont soulevé l'intérêt de viser le plein emploi pour les jeunes, main-d'œuvre actuelle et future, pour les 1,4 million d'emploi disponibles d'ici 2021. Or, nombreux sont les secteurs qui doivent composer avec une main-d'œuvre vieillissante, une image négative ou une faible notoriété. Les secteurs, métiers et entreprises rivalisent de stratégies diverses pour courtiser les jeunes en milieu scolaire et, éventuellement, les attirer. Le CCJ souhaiterait que soient favorisés des efforts conjoints afin de transmettre une information pertinente et mobilisante aux jeunes, dont les activités de promotion se révèlent pourtant difficiles à évaluer en termes de retombées, de notoriété ou d'inscriptions dans les programmes scolaires. Le contexte du marché du travail québécois exige une réelle stratégie concertée de tous les acteurs de l'éducation et de l'emploi pour mieux informer et orienter les jeunes dans un métier ou une carrière qui les passionneront.

Les taux de roulement élevés des jeunes en emploi ont également été soulevés lors des entrevues. En fonction des secteurs et de la taille des entreprises, les conditions d'emploi ne se présentent pas toujours alléchantes aux yeux des jeunes, qui se fixent des attentes élevées quant à leur futur emploi. Également, certaines organisations peuvent présenter des besoins importants en gestion des ressources humaines, notamment dans les petites et moyennes entreprises. La formation offerte aux jeunes semblerait par ailleurs contribuer à une meilleure rétention en emploi. L'avis souhaite rappeler par ailleurs toute l'importance de miser sur les autres composantes, telles que la flexibilité des horaires ou l'ambiance de travail par exemple, pour favoriser la rétention des jeunes en emploi.

Lesdits efforts de formation, sous toutes leurs formes, varient énormément en fonction des secteurs et de la taille des organisations. Que ce soit la formation continue, les processus de transfert intergénérationnels ou les dispositifs d'alternance travail-études, la formation peut être perçue à la fois comme une « culture d'entreprise » dans certaines organisations, et « un mal nécessaire » dans d'autres, d'où l'importance de poursuivre les efforts de promotion et de sensibilisation en ce sens.

En effet, l'adéquation formation-emploi ne représente pas la seule embûche; les employeurs doivent également relever le défi d'**attirer** une main-d'œuvre jeune, clientèle dont les besoins ne cessent de changer et ainsi de la **retenir en emploi**. Pour ce faire, ils devront investir dans les ressources humaines et dans la formation.

Où commence et s'arrête la responsabilité de la formation pour intégrer les jeunes en emploi ?

Bien que le **manque de temps disponible** des entreprises pour mentorer et former les novices composerait une partie de l'explication quant à leur désir d'embaucher des finissants rapidement opérationnels en emploi, il semble y avoir une incompréhension sur la responsabilité de la formation des jeunes de part et d'autre du spectre entre la formation scolaire et la formation en entreprise. Les établissements scolaires estiment qu'ils ont la responsabilité d'amener les jeunes *au seuil de l'employabilité*, donc prêts à être formés en emploi par les entreprises. À l'opposé, certaines entreprises déplorent la formation généraliste des jeunes et leur manque de spécialisation. Ainsi, les attentes de chacune des parties créent un sentiment d'insatisfaction mutuelle, un constat qui se déclare également dans plusieurs secteurs et industries, d'où **l'intérêt de clarifier, dans un avenir rapproché, les rôles de chacun**. Le CSE soulevait une préoccupation similaire dans son avis portant sur les SAE offerts par le réseau de l'éducation :

Mais ce bassin important de ressources diverses [en éducation] peut-il être mieux mis à la disposition des entreprises, pour répondre à leurs besoins de développement, sans compromettre pour autant la réalisation de sa mission de base en formation initiale et continue? Devant l'impératif du développement continu des compétences professionnelles, à quelle contribution du réseau de l'éducation la société québécoise, les entreprises et leurs travailleuses et travailleurs sont-ils en droit de s'attendre? (2010, p. 3)

Dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, il importe de consolider les liens entre les secteurs de l'éducation et les partenaires du marché du travail, notamment dans les secteurs en émergence ou dans les créneaux d'excellence des régions. Pour faciliter ces collaborations, le CCJ recommande :

Recommandation 11

Que la CPMT procède à la transmission des recommandations du CCJ vers les autres ministères concernés par les recommandations.

Par ailleurs, une priorisation des recommandations communiquées par le CCJ pourrait être effectuée s'il y a mise sur pied d'un comité de travail conjoint composé de membres du CCJ et des représentants des ministères concernés par lesdites recommandations, tel qu'il a été suggéré au MESS, à Emploi-Québec et à la CPMT dans le *Processus souhaité d'analyse et de suivi des avis* transmis en novembre 2013.

En ce qui a trait aux pistes potentielles à explorer en lien à ces travaux et qui se révèlent par ailleurs fort pertinentes pour le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Emploi-Québec et la CPMT dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, le CCJ relève trois problématiques intéressantes.

En premier lieu, la grande majorité des secteurs interviewés vivent des problématiques de recrutement (axe 1), ce qui nous porte à croire qu'il existe un intérêt de promouvoir les métiers cachés mais en forte demande. Pour ce faire et par le biais de groupes de discussion, une documentation du processus de décision de certains jeunes, ayant choisi ces secteurs spécifiques et occupant actuellement de tels emplois depuis au moins un an, pourrait être réalisée.

En deuxième lieu et toujours dans l'axe 1, puisque la plupart des employeurs accusent un certain retard dans l'utilisation des médias sociaux pour le recrutement de jeunes et la promotion du secteur en général, il serait intéressant d'observer où les jeunes concentrent leur recherche d'emploi et comment ils pourraient utiliser de nouveaux médias sociaux, s'ils étaient disponibles, pour cheminer dans leur processus de décision vocationnelle.

En troisième lieu, plusieurs secteurs ont, quant à eux, précisé être davantage touchés par des taux de roulement élevés que des difficultés de recrutement. L'axe 2, portant sur la rétention, présente l'intérêt de comprendre le phénomène qui amène les jeunes à quitter leur secteur au bout d'un certain nombre d'années afin d'approfondir cette problématique.

Les trois axes touchés dans le cadre de cet avis (l'attraction, la rétention, la formation) se montrent pertinents uniquement dans la mesure où les jeunes n'abandonnent pas en cours de route. Tel qu'abordé précédemment, les réflexions du CCJ se poursuivront prochainement dans un avis portant sur les phénomènes marquant les transitions entre l'école et le marché du travail. En autres, l'enjeu du décrochage scolaire chez les jeunes, malgré d'importantes améliorations, est toujours bien présent. Pour ces jeunes plus à risque, l'accompagnement vers un raccrochage ou une mise en mouvement est d'autant plus important. En effet, une fois décrochés, il semble extrêmement difficile de les rejoindre dans leur milieu de vie pour leur présenter programmes et mesures qui s'offrent à eux, d'où l'importance d'agir en amont.

Également, les jeunes apporteront la contribution la plus importante à l'offre de main-d'œuvre, soit 56 % des 1,4 million d'emplois à pourvoir d'ici 2021 (Emploi-Québec, 2012) mais ils ne pourront y répondre seuls. L'immigration comblera quant à elle 17 % des emplois (Emploi-Québec, 2012). Pour ce faire, le Québec doit les aider à surmonter les obstacles de non-reconnaissance des diplômes et titres de compétences, de manque d'expérience canadienne, de maîtrise de la langue et de discrimination qui jonchent leur parcours d'intégration en emploi et les accompagner dans l'utilisation de stratégies diverses pour surmonter ces difficultés (CCJ, 2013). Finalement, en valorisant les compétences des travailleurs expérimentés dans une réelle stratégie de transfert de connaissances et de compétences vers la jeune relève, le Québec pourra répondre au défi de sa productivité.

Résumé des recommandations

Recommandation 1

Que la CPMT compile et valorise les métiers en demande recensés par les diagnostics de main-d'œuvre des comités sectoriels, notamment par la mise sur pied d'une stratégie de diffusion concertée entre tous les partenaires du marché du travail (le patronat, les syndicats, les organismes en employabilité et les représentants du secteur de l'éducation).

Recommandation 2

Que la CPMT organise une journée des promoteurs collectifs entièrement dédiée à la valorisation des bons coups, en termes de promotion auprès des jeunes et ce, afin de valoriser les initiatives notables et contribuer à l'amélioration générale des façons de faire les plus performantes.

Recommandation 3

Qu'Emploi-Québec diversifie et vulgarise l'information sur le marché du travail qu'elle produit afin de mieux outiller les intervenants jeunesse de tous les secteurs en portant une attention particulière à la distribution régionale des résultats.

Recommandation 4

Qu'Emploi-Québec travaille à faciliter la mise en place de stages et de programmes d'alternance-travail-dans les PME, de concert avec les représentants du milieu de l'éducation et de l'enseignement supérieur et en collaboration avec les organismes en employabilité en ce qui a trait à l'accompagnement.

Recommandation 5

Que la CPMT, dans le volet 2014-2015 des stages rémunérés de la Stratégie Tous pour l'emploi, rende obligatoire l'accompagnement du promoteur collectif (un employeur ou un CSMO) par un organisme en employabilité, notamment lorsqu'il s'agit de clientèles sous-représentées sur le marché du travail.

Recommandation 6

Que les CRPMT travaillent de concert avec les organismes nationaux, régionaux et locaux existants pour planifier la relève entrepreneuriale, tant dans les volets création que reprise d'entreprises.

Recommandation 7

Qu'Emploi-Québec adapte l'IMT en ligne de façon à favoriser la promotion de l'information et de l'accompagnement disponibles sur l'ensemble des ressources spécialisées en relève entrepreneuriale.

Recommandation 8

Qu'Emploi-Québec optimise les cibles d'accompagnement des services aux entreprises, notamment en offrant un accompagnement axé sur l'attraction et la rétention des jeunes en emploi afin de les aider à identifier des solutions novatrices qui soient en lien avec les caractéristiques les plus importantes recherchées par les jeunes.

Recommandation 9

Que la CPMT implique tous les partenaires du marché du travail dans la consolidation des créneaux d'excellence des régions et, par le fait même, favorise l'intégration professionnelle des jeunes au sein de ces forces vives industrielles et contribue à faire connaître les services de part et d'autre.

Recommandation 10

Que la CPMT valorise et promeuve davantage le programme de subvention - Objectif 3 - Soutien au transfert intergénérationnel des compétences, afin que les promoteurs collectifs et les régions en connaissent l'existence et intègrent davantage les jeunes travailleurs dans un tel processus.

Recommandation 11

Que la CPMT procède à la transmission des recommandations du CCJ vers les autres ministères concernés par les recommandations.

Bibliographie

- Audet, M. et al. 2004. «Transfert intergénérationnel des savoirs : comment survivre au départ massif de vos employés séniors?». Réseau CEFRIO, 5(1).
- Audet, J., Gasse, Y. et Tremblay, M. 2009. «Business transmissions: calling for potential successors!». Document de travail, Québec, Université Laval (Faculté des sciences de l'administration), URL : <http://www.fsa.ulaval.ca/sirul/2009-004.pdf>
- Bernier, A. 2010-2011. «Secteurs d'activités et inégalités d'accès à la formation de la main d'œuvre en emploi : Déceler les pratiques innovantes, les stratégies et les pistes de solutions empruntées par les employeurs et les travailleurs des PME et les autres intervenants au Québec». Projet de recherche. URL : http://www.cpmt.gouv.qc.ca/includes/composants/telecharger.asp?fichier=/publications/pdf/RECHERCHE_projet_2011-2012_Amelie_Bernier.pdf
- Bernier, A. 2011-2012. «Formateurs internes à l'entreprise : perspective internationale, caractéristiques, modalités, stratégies, facteurs et retombées pour les employés et les employeurs de PME au Québec». Projet de recherche. URL : http://www.cpmt.gouv.qc.ca/includes/composants/telecharger.asp?fichier=/publications/pdf/RECHERCHE_projet_2011-2012_Amelie_Bernier.pdf
- Bernier, C., Laurier, C., Pépin, N. et Racine, M. (sous la dir.). 2011. Diversification des mains-d'œuvre, mobilisation des savoirs et formation. Québec : Presses de l'Université Laval, 217p.
- Bourhis, A. et Mékkaoui, R. 2010. «Beyond Work-Family Balance: Are Family-Friendly Organizations More Attractive? » Relations Industrielles, 65(1): 98-117.
- Cadieux, Louise et coll. 2013. *La carrière repreneuriale : proposition d'un cadre d'analyse exploratoire* dans Actes du Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat et de l'Innovation, Fribourg, Octobre 2013, 25 pages.
- Charest, Jean. 2010. La saisonnalité de l'emploi : un état des lieux. 38 pages. URL : <http://saisonnalite.com/library/pdf/revue-de-la-litterature-la-saisonnalite-de-l-emploi-Un-etat-des-lieux.pdf>
- Cloutier, E., Ledoux, É. et Lefebvre, S. 2006. «Transfert de connaissances entre générations: le cas de l'usinage». Pensée Plurielle, 11(1): 109-116.
- Comité consultatif Jeunes. 2009. La conciliation travail-famille-études. URL : <http://ccjeunes.org/la-conciliation-travail-famille-etudes>
- Comité consultatif Jeunes. 2013a. Les jeunes éloignés du marché du travail. URL : <http://ccjeunes.org/les-jeunes-eloignes-du-marche-du-travail-avis-2013>
- Comité consultatif Jeunes. 2013b. Les jeunes issus de l'immigration. URL : <http://ccjeunes.org/avis-l-insertion-en-emploi-des-jeunes-immigrants-de>
- Commission des partenaires du marché du travail. 2012. *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre* - Rapport quinquennal 2008-2013.
- Conjard, P. et Rousseau, T. 2005. «Construire la coopération entre les générations». Travail et Changement, 305.
- Conseil du patronat du Québec. 2011. «Adéquation formation-emploi - Le gouvernement doit écouter les employeurs». URL : <http://www.cpq.qc.ca/page/928-Adequation-formation-emploi-Le-gouvernement-doit-ecouter-les-employeurs-estime-le-Conseil-du-patronat-du-Quebec>
- Conseil Emploi Métropole. 2012. Diagnostic des besoins de main-d'œuvre - Secteur de l'aérospatial. URL : http://www.emploi-metropole.org/publications/CEM_diagnostic_Besoin-mdo-Aerospatiale.pdf
- Conseil supérieur de l'éducation. 2010. *Les services offerts aux entreprises par le secteur de l'éducation* : pour un meilleur accès aux ressources collectives, 132 pages.
- CSMO Caoutchouc. 2012. *Diagnostic sectoriel de l'industrie du caoutchouc - Rapport complet..*
- CSMO Automobile. 2010. *Faits saillants - Étude sectorielle de l'industrie des services automobiles*, 50 pages. URL : <http://www.csmo-auto.com/documents/Faitssailants.pdf>
- CSMO Textile. *Agir pour prévoir les imprévus*. Publi-reportage 2012, 2 pages. URL : http://www.csmotextile.qc.ca/media/document/Publi-reportage_FilSpec.pdf
- CSMO-Textile. 2012. Publi-reportage 2012. URL : http://www.csmotextile.qc.ca/media/document/Publi-reportage4_Matador.pdf

- CSMO Textile. 2012. L'apport de la direction dans la préparation de la relève. Publireportage 2012, 2 pages.
- Dunberry, Alain pour le compte de ClicEmploi. 2013. *Évaluation de la formation de compagnon dans le secteur des industries des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine*. 68 pages.
URL : http://www.clicemplois.net/info/analyses_recherches/evaluation_compagnon.pdf
- Emploi-Québec. 2012. Le marché du travail au Québec - Perspectives à long terme 2012-2012. 43 pages.
- Estève, J.M. 2013. «L'intergénérationnel au service du transfert des savoirs». *Gestion*, 38(2): 17-19.
- Estrie Plus. 2012. *Le projet PRIMOM remporte un prix pancanadien*. URL : <http://www.estriplus.com/contenu-0404040431333535-18891.html>
- Fédération étudiante collégiale du Québec (FECQ). 2010. Création d'une agence de promotion des créneaux d'excellente du réseau collégial. 14 pages. URL : http://fecq.org/IMG/pdf/5430-00_2010.01.24_-_agence_de_promotion_.pdf
- Fédération canadienne de l'entreprise indépendante. 2010. «Relève entrepreneuriale : une affaire de gros bon sens». URL : <http://www.cfib-fcei.ca/cfib-documents/qc1005.pdf>
- Fédération canadienne de l'entreprise indépendante. 2012. «Transfert de l'entreprise à la prochaine génération». URL : <http://www.cfib-fcei.ca/cfib-documents/rr3277f.pdf>
- Fédération des chambres de commerce du Québec. 2010. Les pénuries de main-d'oeuvre : constats, enjeux et pistes d'action. URL : http://www.fccq.ca/pdf/grands-dossiers/main-doeuvre/cahier_RAPPORT_RV_FCCQ_E3.pdf
- Fédération des Cégeps. 2011. «Réponses de la Fédération des Cégeps aux questions adressées aux membres de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) ». URL : http://www.fedecegeps.qc.ca/wp-content/uploads/2011/06/27mai2011_adequation_formation_emploi_reponses_federation_a_CPM.pdf
- Fondation de l'entrepreneurship. 2010. «La relève est-elle au rendez-vous au Québec». Centre de vigie et de recherche sur la culture entrepreneuriale de la Fondation de l'entrepreneurship. URL : <http://www.entrepreneurship.qc.ca/livres-et-conferences/livres/la-releve-est-elle-au-rendez-vous-au-quebec>
- GAUDET, Stéphanie. *L'émergence de l'âge adulte, une nouvelle étape du parcours de vie - Étude prospective*, Décembre 2007, 38 pages. URL : <http://www.horizons.gc.ca/fra/book/export/html/1229>
- Grenier, A. 2011. «Les pénuries de main-d'oeuvre guettent-elles le marché du travail québécois?». *Regards sur le travail*, 7(2). URL : http://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/regards_travail/vol07-02/penuries-main-doeuvre.pdf
- Hom, P. W. et Griffeth, R. W. 1995. *Employee turnover*. Cincinnati: South Western.
- Inforoute FTP (s.d). URL : <http://inforoutefpt.org/ate/>
- Institut de recherche et d'informations socio-économiques (IRIS). 2009. Mondialisation et délocalisations d'emplois. 44 pages. URL : http://www.iris-recherche.qc.ca/wp-content/uploads/2011/05/Rapport_d%C3%A9localisation-IRIS.pdf
- Lamonce, F. (Éd.). 2002. *La gestion des âges. Face à face avec un nouveau profil de main-d'œuvre*. Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval, 236p.
- La Presse Affaires. VAILLES, Francis. 2013. *De bonnes nouvelles sur le décrochage scolaire*. URL : <http://affaires.lapresse.ca/opinions/chroniques/francis-vailles/201305/25/01-4654350-de-bonnes-nouvelles-sur-le-decrochage-scolaire.php>
- Lefebvre, S. 2013. «Relations intergénérationnelles et vieillissement: nouvelles questions». *Retraite et société*, 64(1): 53-68.
- Lesemann, F., Beausoleil, J. et Crespo, S. 2003. Les travailleurs hautement qualifiés dans le contexte du vieillissement de la main-d'oeuvre (Étude soumise au Conseil de la science et de la technologie). Québec: INRS-Urbanisation, Culture et Société/TRANSPOL, 42p.
- Maertz, C., Griffeth, R.W., Campbell, N. et Allen, D. 2007. «The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover». *Journal of Organizational Behavior* 28(8): 1059-1075.
- Mercure, D., Vultur, M. et Fleury, C. 2012. «Valeurs et attitudes des jeunes travailleurs à l'égard du travail au Québec: une analyse intergénérationnelle». *Relations Industrielles*, 67(2): 177-198.
- Ministère de l'emploi, des Loisirs et des Sports. 2010a. *La formation professionnelle au secondaire : les employeurs s'expriment*. 114 pages. URL : http://www.mels.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/publications/SICA/DRSI/SonEmpSec2006-2007.pdf
- Ministère de l'emploi, des Loisirs et des Sports. 2010b. *La formation professionnelle et technique au Québec*. 56 pages. URL : http://inforoutefpt.org/ministere_docs/statistiques/fptauQuebec.pdf

- Ordre des conseillers et conseillères d'orientation du Québec (OCCOQ). 2013. *L'OCCOQ et la Stratégie jeunesse du Gouvernement du Québec 2013*. 10 pages.
URL : <http://www.orientation.qc.ca/Communications/-/media/23C292DBB1C740CD8B038BD93D8957B7.ashx>
- Ouellet, S. 2012. «Workplace Training : How Context Impacts on Instructors' Activities». *Relations Industrielles*, 67(2): 222-241.
- Pageau, S. 2009. *Recruter et manager les jeunes*. Paris : L'Express, 127p.
- Petit, M. 2008. *Connaître ses employés, ça rapporte! Les attentes professionnelles des jeunes de la génération Y*. Rapport de recherche, Montréal, HEC. URL : <http://www.csmo-auto.com/documents/GenerationY-08.pdf>
- Price, J. 2001. «Reflections on the determinants of voluntary turnover». *International journal of Manpower*, 22(7/8): 600-675.
- Pronovost, G. et Royer, C. (sous la dir.). 2004. *Les valeurs des jeunes*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 252p.
- Réseau de la coopération du travail et coll. 2013. <https://www.destination2030.gouv.qc.ca/le-projet/contexte-demographique/> 13. *Une solution à la relève d'entreprise : la vente aux employés*. Compte-rendu des conférences.
- Canada, Ressources humaines et Développement des compétences. 2008. *Perspectives du marché du travail canadien pour la prochaine décennie (2008-2017)*.
- Radio-Canada. 2013. *CégepCité pour découvrir les quatre cégeps du Saguenay-Lac-Saint-Jean*.
URL : <http://m.radio-canada.ca/regions/saguenay-lac/2013/10/22/004-application-cegep-formation.shtml>
- Riffaud, S. 2007. *Âges et savoirs: vers un transfert intergénérationnel des savoirs*. Québec: CSQ, 96p.
- Secrétariat à la jeunesse via l'Institut de la statistique du Québec (s.d.). *Contexte démographique*.
URL : <https://www.destination2030.gouv.qc.ca/le-projet/contexte-demographique/>
- Réseau des Sociétés d'aide au développement des collectivités et Centres d'aide aux entreprises (SADC et CAE). s.d. *Vous voulez préparer votre relève ?* URL: <http://www.sadc-cae.ca/index.php/nos-services/releve-entreprise.html>
- Secrétariat à la jeunesse. (2013). *Portrait actuel et évolutif des jeunes de 15 à 29 ans*.
URL : <http://www.jeunes.gouv.qc.ca/documentation/donnees-jeunesse.asp>
- Shields, G. 2008. «La relève en économie sociale et action communautaire : enjeux et constats liés au passage du flambeau entre les générations». *Économie et Solidarités*, 39(2): 89-100.
- Solar, C. 2010-2011. «Pratiques et stratégies innovantes en formation en emploi dans des entreprises du Québec». *Projet de recherche*. URL: http://www.cpmpt.gouv.qc.ca/includes/composants/telecharger.asp?fichier=/publications/pdf/PSRA11_Resume_recherche_solar.pdf
- TECHNOcompétences. 2013. *Plan de cours pour les gestionnaires de premier niveau*.
URL : http://www.techcompetences.qc.ca/formation/Plan_cours_Gest_1er_niv_V3.pdf
- Vultur, M. 2009. «Les difficultés de recrutement: quelques éléments d'analyse sur la perception du phénomène par les DRH des entreprises de la région de Québec». *Interventions économiques*, 40.
URL : <http://interventionseconomiques.revues.org/75#quotation>

Communiqué de presse

Communiqué de presse du MDEIE du 26 juin 2012. En ligne :
<http://communiqués.gouv.qc.ca/gouvqc/communiqués/GPQF/Juin2012/26/c3807.html>.



533 rue Ontario E., bureau 202

Montréal (Québec) H2L 1N8

(514) 721-3051 poste 5

info@ccjeunes.org

ccjeunes.org

Le CCJ a la responsabilité de définir les problématiques vécues par les jeunes dans leurs démarches d'intégration, de réintégration et de maintien en emploi. À cet effet, il participe et collabore à l'établissement des priorités d'actions ainsi qu'au suivi et à l'évaluation des modes d'intervention utilisés par Emploi-Québec. Les avis et les recommandations du Comité consultatif Jeunes sont publics et accessibles. Ils sont le fruit de la réflexion et de la concertation des nombreux regroupements qui le composent.

Les principes directeurs:

- La responsabilité
- La représentativité
- L'autonomie

Cet avis a été réalisé grâce à une aide financière de la Commission des partenaires du marché du travail

