MONTRÉAL
1180, rue Drummond
Bureau 620
Montréal (Québec) H3G 2S1
T 514 878-9825

QUÉBEC
3340, rue de La Pérade
3e étage
Québec (Québec) G1X 2L7
T 418 687-8025

ANALYSES DES BESOINS DES TRAVAILLEURS EXPÉRIMENTÉS DE LAVAL

RAPPORT FINAL

PRÉSENTÉ MIDI-QUARANTE

RÉF. : 21617v2p4Midi40(Laval 45-69).pptx

JUIN 2022

TABLE DES MATIÈRES

03 /Remerciements
04 /Méthodologie abrégée
05 /Portrait des répondants
09 /Sommaire exécutif
12 /Chapitre 1 : Laval en quelques chiffres
19 /Chapitre 2 : Situation d'emploi dans les entreprises lavalloises
26 /Chapitre 3 : Employabilité des 45 à 69 ans
33 /Chapitre 4 : Pratiques de recrutement
37 /Chapitre 5 : Facteurs d'attraction et de rétention
44 /Chapitre 6 : Attentes des travailleurs expérimentés
48 /Chapitre 7 : Compétences exigées des travailleurs expérimentés
51 /Chapitre 8 : Différences significatives entre les sous-groupes de l'échantillon
54 /Conclusions

ANNEXES
/1. Méthodologie détaillée

REMERCIEMENTS

Le sondage a été rendu possible grâce à la collaboration des organisations suivantes : le gouvernement du Québec, Laval économique et le Réseau FADOQ.

MÉTHODOLOGIE ABRÉGÉE

Volets	Population cible, échantillonnage et collecte	Pondération et marge d'erreur
Statistiques publiques	Analyse de données secondaires spécifiques à la région de Laval permettant de comprendre le marché de l'emploi et d'effectuer une comparaison avec ce qu'on observe globalement dans la province du Québec.	
Collecte employeurs	300 entreprises dont l'établissement est situé à Laval ont pris part à l'étude. Les entreprises ont été réparties comme suit: Sondage téléphonique réalisé du 16 mars au 7 avril 2022 • Taux de réponse : 19,9 %	Les données ont été pondérées pour s'assurer d'une bonne représentativité en fonction de la taille des établissements. La répartition par secteur était représentative du profil économique de Laval. La marge d'erreur maximale pour l'ensemble des entreprises répondantes est de 7,6 % (au niveau de confiance de 95 %). Elle augmente toutefois pour les sous-groupes de l'échantillon.
Collecte adultes 45 à 69 ans	538 adultes, âgés de 45 à 69 ans et demeurant à Laval, issus des panels sollicités ont pris part à l'étude, ainsi que 156 membres de la FADOQ ou de Midi40. Sondage téléphonique et web réalisé du 17 mars au 11 avril 2022. • Taux de réponse panélistes SOM web : 28,1 % • Taux de réponse panélistes SOM téléphonique : 54,1 % • Taux de réponse panel externe web : 47,9 % Un lien web a également été partagé, du 24 mars au 11 avril 2022, auprès des membres de la FADOQ et de Midi40 situés à Laval. Aucun taux de réponse ne peut être calculé pour ce volet.	Les données de la collecte issue de panels ont été pondérées pour s'assurer d'une bonne représentativité des personnes âgés de 45 à 69 ans à Laval en fonction de l'âge, du sexe . Les données des membres de la FADOQ ou de Midi40 n'ont pas été pondérées. La marge d'erreur maximale est de 5,1 % pour l'ensemble des répondants lavallois issus d'un panel (à un niveau de confiance de 95 %) et de 7,8 % auprès des membres de la FADOQ/Midi40. Notez toutefois que la marge d'erreur pour cet échantillon (Fadoq/Midi40) est théorique puisqu'aucune marge d'erreur ne peut être calculée pour un échantillon de convenance.
Entrevues individuelles	Cinq entrevues individuelles de 45 minutes chacune auprès d'experts du marché du travail et de l'âgisme (chercheurs universitaires, consultants en ressources humaines).	

Portrait des répondants

PORTRAIT DES ENTREPRISES RÉPONDANTES

	Entreprises lavalloises %
SECTEUR D'ACTIVITÉ PRINCIPAL	n : 300
Soins de santé et assistance sociale	18
Commerce de détail	17
Services d'hébergement et de restauration	14
Construction	8
Fabrication	8
Services professionnels, scientifiques et techniques	6
Commerce de gros	6
Transport et entreposage	3
Finances et assurances	3
Industrie de l'information, de l'édition et des médias	3
Services d'enseignement	2
Services administratifs et de soutien	2
Arts, spectacles et loisirs	1
Services publics (électricité, gaz, eau, égouts, etc.)	1
Services immobiliers	1
Administration publique	1
Aure secteur	6
SECTEUR D'ACTIVITÉ	n : 300
Privé	77
Public	23
SECTEUR D'ACTIVITÉ	n : 300
Primaire et secondaire	15
Tertiaire	85

	Entreprises lavalloises %
ENTREPRISE SAISONNIÈRE	n : 290
Oui	7
Non	93
NOMBRE D'EMPLOYÉ AU DÉBUT DE 2021	n : 279
Moins de 10 employés	69
10 à 49 employés	26
50 à 99 employés	3
100 employés ou plus	2
NOMBRE D'EMPLOYÉ À LA FIN DE 2021	n : 279
Moins de 10 employés	72
10 à 49 employés	22
50 à 99 employés	3
100 employés ou plus	3
NOMBRE D'EMPLOYÉ LORS DE LA PÉRIODE LA PLUS ACTIVE EN 2021	n : 290
Moins de 10 employés	63
10 à 49 employés	31
50 à 99 employés	3
100 employés ou plus	3

PORTRAIT DES RÉPONDANTS
ADULTES DE 45 À 69 ANS DEMEURANT À LAVAL

MIDI40 CENTRE CONSEIL EN EMPLOI

	Panélistes %	Membres Midi40 ou FADOQ %
ÂGE	n : 538	n : 156
45 à 49 ans	22	8
50 à 54 ans	24	16
55 à 59 ans	22	26
60 à 64 ans	18	30
65 à 69 ans	14	20
GENRE	n : 538	n : 156
Homme	49	49
Femme	51	51
OCCUPATION	n : 538	n : 156
Travailleur à temps plein	53	42
Retraité	26	17
Travailleur autonome	8	8
Travailleur à temps partiel	4	12
En arrêt de travail temporaire	3	-
Ne travaille pas par choix	2	-
En recherche d'emploi	2	17
Invalidité	2	-
Autre	-	4

	Panélistes %	Membres Midi40 ou FADOQ %
TAILLE DU MÉNAGE (sans la non-réponse)	n : 537	n : 150
Une personne	21	26
Deux personnes	39	44
Trois personnes	18	15
Quatre personnes	16	7
5 personnes ou plus	6	8
MÉNAGES AVEC ENFANTS DE MOINS DE 18 ANS (sans la non-réponse)	n : 535	n : 150
Oui	21	15
Non	79	85
SCOLARITÉ	n : 538	n : 156
Diplôme d'études secondaire, DEP ou moins	46	34
Diplôme collégial	20	26
Diplôme universitaire	34	40
LANGUE MATERNELLE	n : 538	n : 156
Français	81	89
Anglais	11	15
Autre	20	18

	Panélistes %	Membres Midi40 ou FADOQ %
LIEU DE NAISSANCE	n : 538	n : 156
Canada	84	79
Ailleurs	16	21
NOMBRE D'ANNÉES VIVANT AU CANADA	n : 80	n : 32
Moins de 5 ans	2	3
5 à 9 ans	5	6
10 à 19 ans	27	28
20 à 29 ans	28	19
30 ans ou plus	38	44
REVENU PERSONNEL BRUT (ANNUEL) (sans la non-réponse)	n : 456	n : 122
Moins de 35 000 $	23	35
35 000 $ à 54 999 $	21	30
55 000 $ à 74 999 $	22	23
75 000 $ à 99 999 $	18	9
100 000 $ ou plus	16	3

som

PORTRAIT DES RÉPONDANTS
ADULTES DE 45 À 69 ANS DEMEURANT À LAVAL

MIDI40
CENTRE CONSEIL EN EMPLOI

	Panélistes %	Membres Midi40 ou FADOQ %
SECTEUR D'ACTIVITÉ DE L'EMPLOYEUR (sans la non-réponse)	n : 378	n : 108
Soins de santé et assistance sociale	12	18
Services professionnels, scientifiques et techniques	10	12
Administration publique	9	5
Fabrication	8	8
Services d'enseignement	7	5
Finances et assurances	7	6
Transport et entreposage	7	6
Commerce de détail	5	12
Services publics (électricité, eau, gaz, égouts, etc.)	5	-
Services d'hébergement et de restauration	5	1
Construction	4	6
Arts, spectacles et loisirs	3	-
Commerce de gros	3	5
Industrie de l'information, de l'édition et des médias	2	2
Services administratif et de soutien	2	1
Gestion de société et d'entreprises	1	3
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	1	1
Autres secteurs	1	4
Ne travaille pas	8	5
NOMBRE D'ANNÉES AU SERVICE DE L'EMPLOYEUR ACTUEL (sans la non-réponse)	n : 319	n : 92
Moins de trois ans	17	73
3 à 10 ans	30	15
10 ans ou plus	53	12

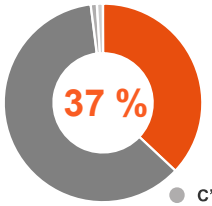
som

Faits saillants

FAITS SAILLANTS - EMPLOYEURS

MIDI40
CENTRE CONSEIL EN EMPLOI

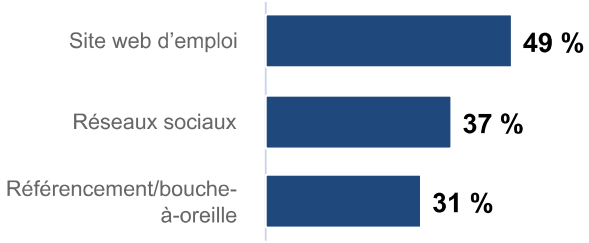
PRÉSENCE D'UN SERVICE DE RESSOURCES HUMAINES DANS L'ÉTABLISSEMENT



des entreprises ont un service de ressources humaines dans leur établissement

Oui | Non | C'est le siège social qui s'en occupe | Ne sait pas, ne répond pas

TOP 3 DES MOYENS UTILISÉS POUR RECRUTER DU PERSONNEL



STRATÉGIES PRÉVOIENT UTILISER POUR COMBLER LES POSTES VACANTS (% oui)

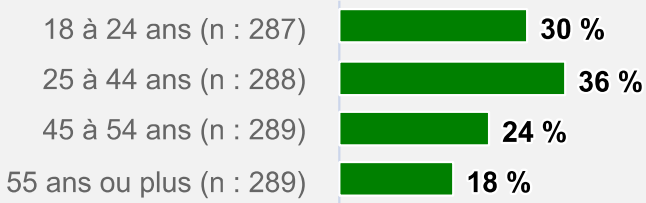
60 %
Horaires réduits

44 %
Embauche de personnes retraités

19 %
Recrutement à l'étranger

GROUPES D'ÂGES PRÉVOIENT RECRUTER POUR COMBLER LES POSTES VACANTS

% intensité de recrutement élevé



PRINCIPALES COMPÉTENCES RECHERCHÉES CHEZ LES TRAVAILLEURS EXPÉRIMENTÉS

% compétences extrêmement nécessaires

58 %
Le travail d'équipe

40 %
La communication (orale ou écrite)

FACTEURS D'ATTRACTION ET DE RÉTENTION PERÇUS COMME ASSEZ EFFICACES PAR AU MOINS LA MOITIÉ DES ENTREPRISES (notes médiane de 8 sur 10)

- Salaire avantageux
- Bonne conciliation travail-vie personnelle
- Au moins trois semaines de vacances en débutant
- Plusieurs congés payés par année pour les imprévus
- Possibilités de carrières intéressantes
- Occasions d'apprentissage
- Semaine de 4 jours

FAITS SAILLANTS – LAVALLOIS DE 45 À 69 ANS

MIDI40
CENTRE CONSEIL EN EMPLOI

RECHERCHE D'EMPLOI

21 % prévoient chercher un emploi au cours des 12 prochains mois

TOP 3 DES MOYENS UTILISÉS POUR CHERCHER UN EMPLOI

52 %
Sites internet spécialisés d'emploi

30 %
Sites internet de l'employeur

24 %
Réseaux sociaux

FACTEURS D'ATTRACTION ET DE RÉTENTION TRÈS IMPORTANTS POUR AU MOINS LA MOITIÉ DES …

(notes médiane de 9 sur 10)

Travailleurs expérimentés

- Salaire avantageux
- Bonne conciliation travail-vie personnelle, incluant des horaires flexibles qui vous permettent de choisir quand vous travaillez
- Au moins trois semaines de vacances en débutant
- Plusieurs congés payés par année pour les imprévus
- Semaine de 4 jours

Retraités

- Bonne conciliation travail-vie personnelle
- Au moins trois semaines de vacances en débutant

PLANIFICATION DE LA RETRAITE

57 % des travailleurs expérimentés ont commencé à planifier leur retraite

PRINCIPAUX INCITANTS À RETARDER LA RETRAITE

1. Manque d'épargnes accumulées (53 %)
2. Possibilité de faire un horaire réduit (45 %)

PRÉSENCE SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL UNE FOIS À LA RETRAITE

60 %
des travailleurs expérimentés pensent continuer à travailler une fois retraité

21 %
des retraités travaillent à l'occasion

38 %
des retraités qui ne travaillent pas sont prêt à retourner sur le marché du travail

COMPÉTENCES ASSEZ BIEN MAITRISÉES PAR AU MOINS LA MOITIÉ DES 45 À 69 ANS (note médiane de 8 sur 10)

Le travail d'équipe

La communication (orale ou écrite)

Chapitre 1

LAVAL EN QUELQUES CHIFFRES

Ce chapitre vise à mieux comprendre le contexte dans lequel évolue les entreprises lavalloises et les besoins s'y rattachant. Un portrait du type d'entreprises qu'on y retrouve, du marché d'emploi et de la main d'œuvre disponible permettent, entre autres, une meilleure compréhension de certains résultats découlant de cette étude.

NOMBRE D'ENTREPRISES ET SECTEURS D'ACTIVITÉS

12 777

entreprises situées à Laval

Répartition des entreprises selon les secteurs d'activités		
Secteurs d'activités	**Laval**	**Province de Québec**
Construction	12,6 %	11,9 %
Commerce de détail	12,6 %	12,2 %
Services professionnels, scientifiques et techniques	12,2 %	9,8 %
Soins de santé et assistance sociale	8,7 %	9,9 %
Autres services	8,4 %	8,9 %
Transport et entreposage	7,0 %	5,0 %
Hébergement et restauration	7,0 %	7,0 %
Commerce de gros	6,1 %	4,7 %
Services administratifs et de soutien	5,0 %	4,1 %
Fabrication	4,4 %	5,1 %
Services immobiliers et de location	4,2 %	4,1 %
Finance et assurances	2,9 %	2,6 %
Arts, spectacles et loisirs	1,2 %	1,7 %
Information et culture	0,8 %	1,4 %
Enseignement	0,8 %	1,0 %
Gestion de sociétés et d'entreprises	0,4 %	0,5 %
Administrations publiques	0,2 %	0,7 %
Services publics	0,02 %	0,1 %

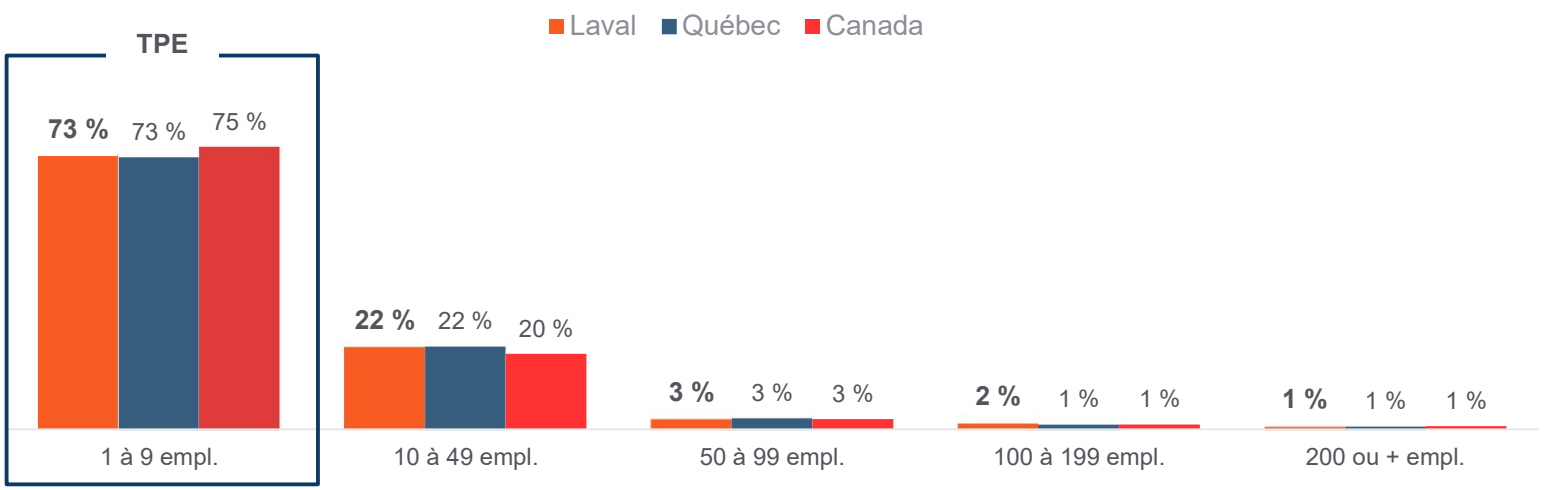
Cinq secteurs d'activités dominent dans la région de Laval

Dans la région de Laval, on retrouve plus de 12 700 entreprises comportant au moins un employé, soit environ 5 % des entreprises présentes dans l'ensemble de la province. La plupart de ces entreprises (55 %) sont concentrées dans cinq secteurs d'activités, soit la construction, le commerce de détail, les services professionnels, scientifiques et techniques, les soins de santé et d'assistance sociale, ainsi que les autres services qui comprend, entre autres, les entreprises de réparation et entretien, les services de blanchissage et les organismes religieux ou les fondations.

Les secteurs des **services professionnels, scientifiques et techniques**, du **transport et entreposage**, ainsi que du **commerce de gros** sont présents de façon plus marquée dans la région de Laval que dans l'ensemble de la province.

Source : Statistique Canada, tableaux 33-10-0397-01 et 33-10-0306-01,Nombre d'entreprises canadiennes, avec employés, régions métropolitaines de recensement et subdivisions de recensement,, décembre 2021

TAILLE DES ENTREPRISES

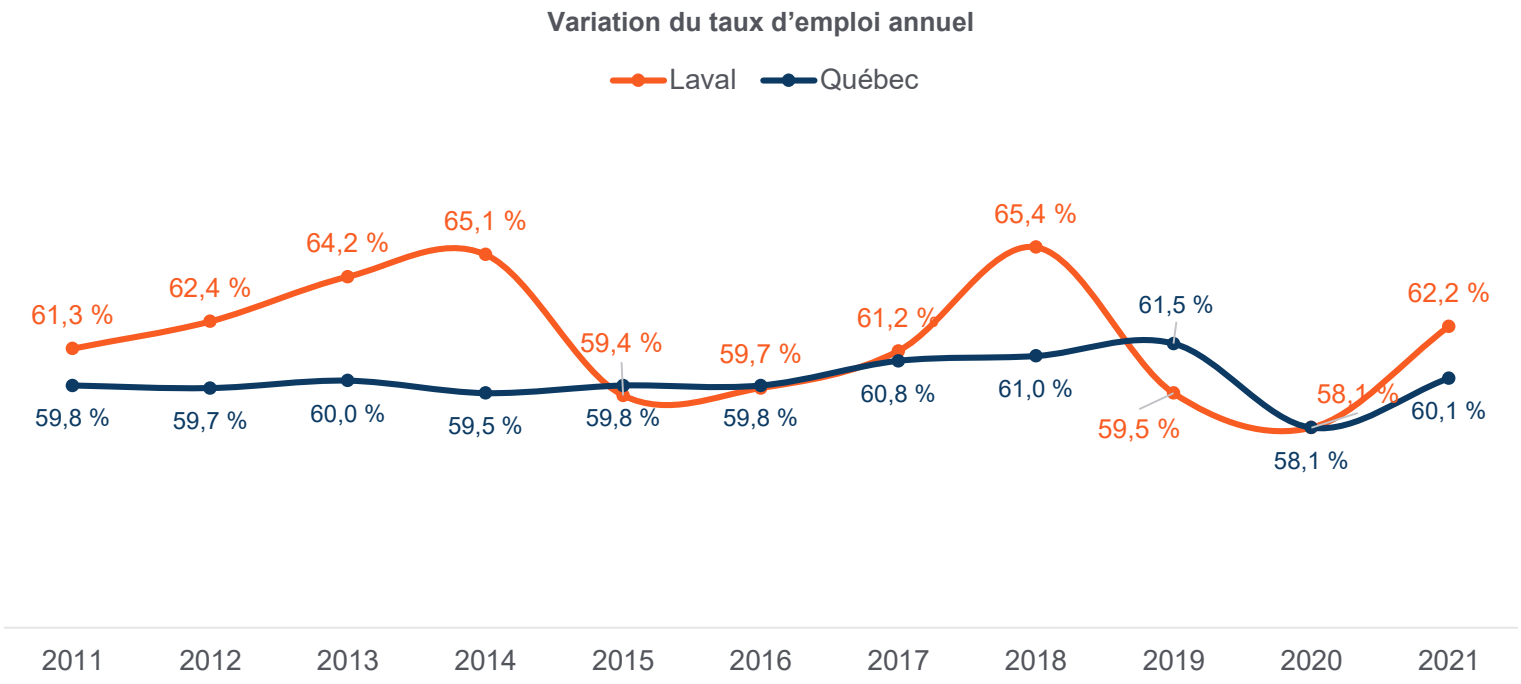


Une prédominance des très petites entreprises, tout comme dans la province

Toute comme la province de Québec et le Canada, Laval est caractérisée par une prédominance de très petites d'entreprises, comptant moins de 10 employés. Environ le quart des entreprises comptent entre 10 et 49 employés, alors que les entreprises de taille moyenne à grande sont plus rares (6 %).

Source : Statistique Canada, tableaux 33-10-0495-01 et 33-10-0493-01,Nombre d'entreprises canadiennes, avec employés, décembre 2021

LE MARCHÉ DE L'EMPLOI

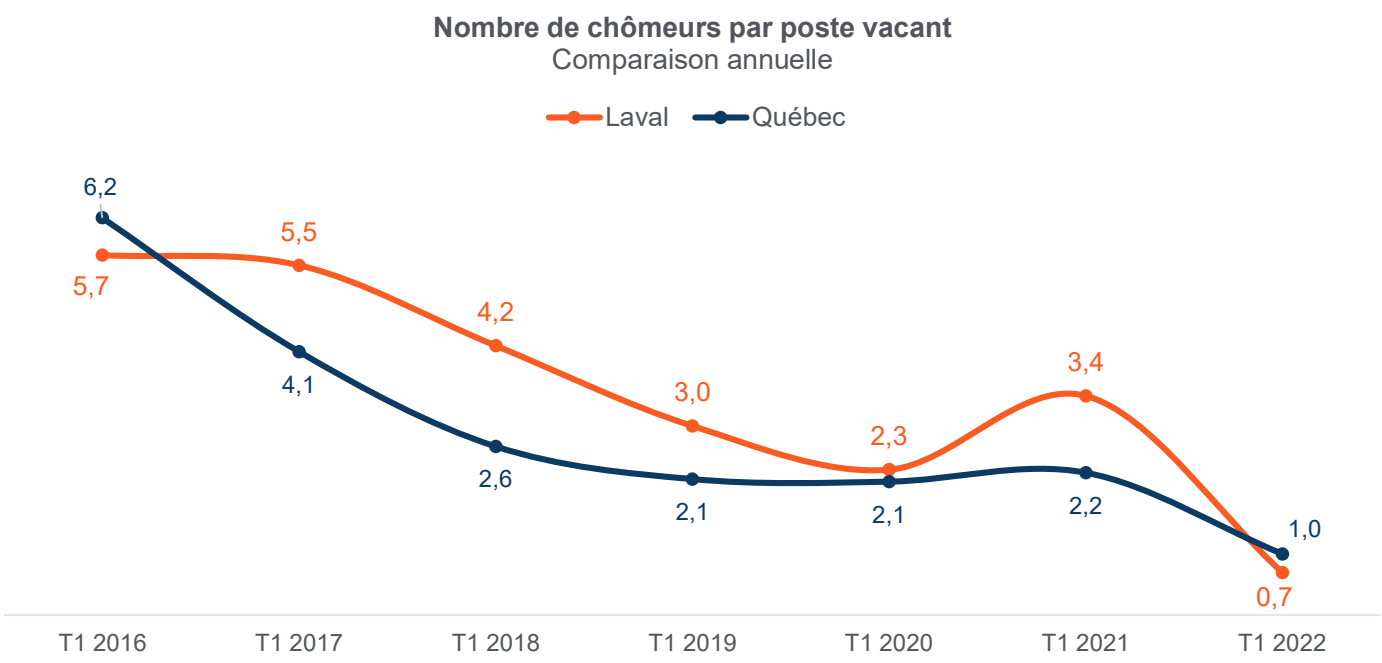


Un retour à la période prépandémique

Le marché de l'emploi semble être revenu à une normale prépandémique dans la région de Laval. En effet, le taux d'emploi ayant chuté au cours des deux dernières années en raison de la pandémie, on constate une hausse considérable en 2021. Si le taux d'emploi a fluctué de façon plus marquée dans la région de Laval que dans l'ensemble du Québec au cours des dernières années, Laval semble récupérer plus rapidement le recul causé par la pandémie. D'ailleurs, au fil des ans, la région a généralement maintenu un taux d'emploi supérieur à la moyenne provinciale. Notons que ce taux ne dit rien sur l'endroit où les Lavallois exercent leur emploi.

Le taux d'emploi exprime la proportion de la population active occupant un emploi.
Source : Statistique Québec, taux d'emploi, régions administratives, régions métropolitaines de recensement et ensemble du Québec, 2011-2021

LA MAIN D'ŒUVRE DISPONIBLE

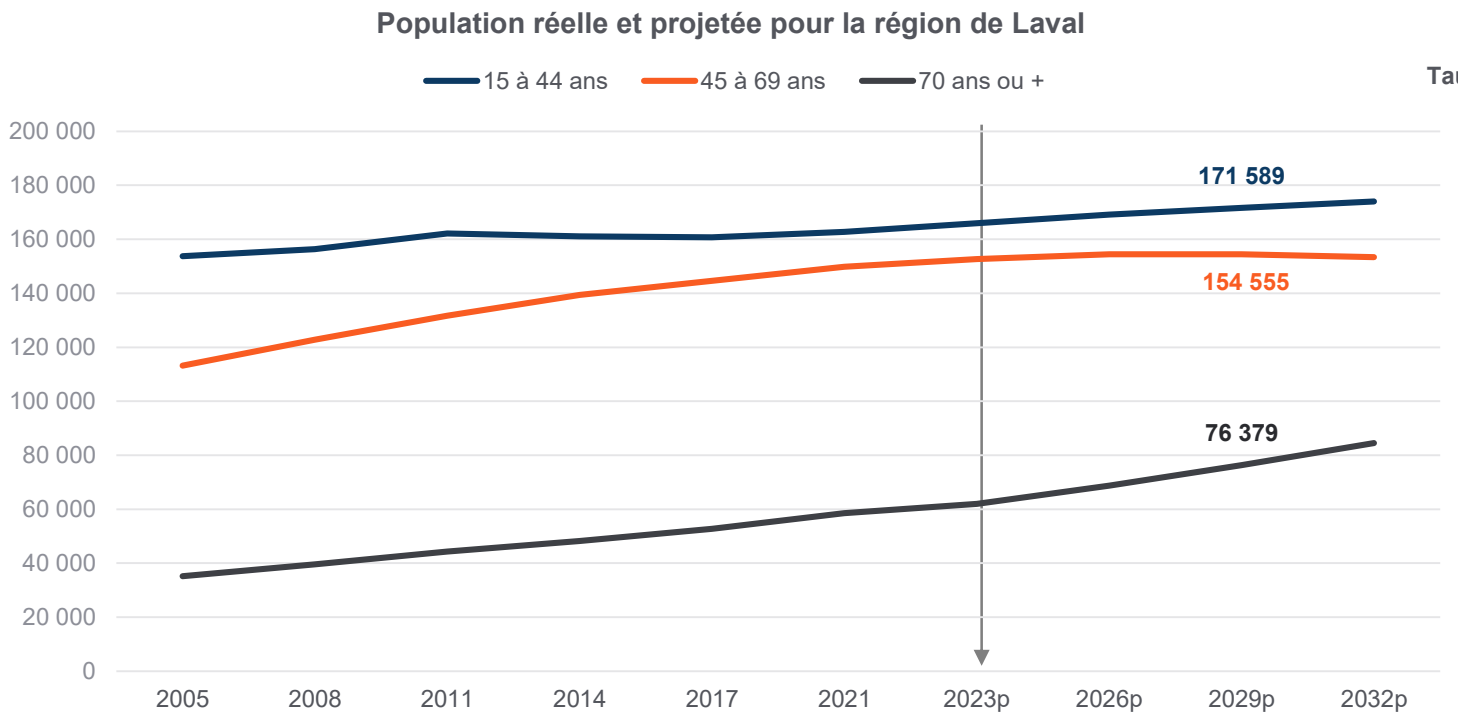


Une pénurie de main d'œuvre accentuée en 2022

Le déclin du ratio entre le nombre de chômeurs et le nombre de postes vacants indique que la pénurie de main d'œuvre s'est accentuée au cours des dernières années. Les entreprises font face à une concurrence élevée pour recruter du personnel et devront faire preuve d'une plus grande souplesse pour attirer des candidats. Cette pénurie de main d'œuvre semble être légèrement plus importante dans la région de Laval que dans l'ensemble de la province.

Source : Statistiques Canada, tableau 14-10-0325-01, postes vacants selon les provinces et territoires, données trimestrielles non désaisonnalisées
Statistique Québec, caractéristiques du marché du travail, régions administratives et ensemble du Québec, 1er trimestre 2022 à 2022

LE VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION



Taux de croissance annuel moyen (2005 à 2021)

15 à 44 ans : **0,3**
(0,1 pour le Québec)

45 à 69 ans : **1,8**
(1,1 pour le Québec)

70 ans ou + : **3,2**
(3,2 pour le Québec)

Une population vieillissante

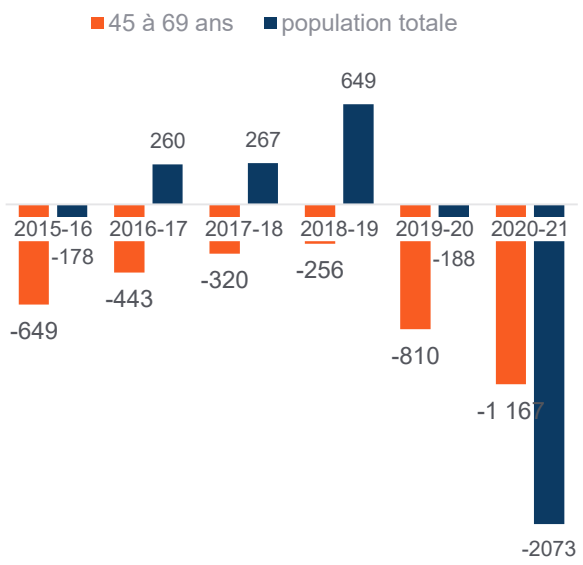
Le vieillissement de la population n'est pas un enjeu nouveau au Québec. Toutefois, il importe de soulever que la population âgée de 45 à 69 ans est presque aussi importante que celle âgée de 15 à 44 ans dans la région de Laval, soulignant l'importance de cette main d'œuvre pour les entreprises de la région. D'ailleurs, les 45 à 69 ans croissent à un rythme plus rapide que les 15 à 44 ans. De plus, au cours des 16 dernières années, on observe une croissance plus importante de ce sous-groupe de la population dans la région de Laval que dans l'ensemble de la province.

Source : Statistique Québec, population par régions administratives selon l'âge et le sexe, 1996 à 2021, Estimations de la population par région et groupes d'âge, 2020-2041

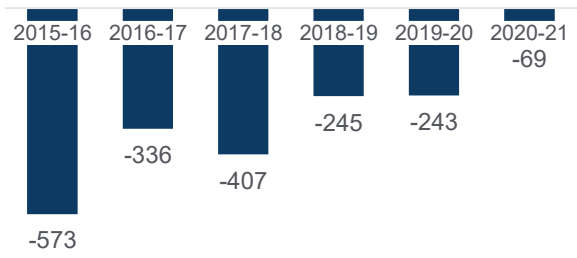
SOLDES MIGRATOIRES

MIDI40
CENTRE CONSEIL EN EMPLOI

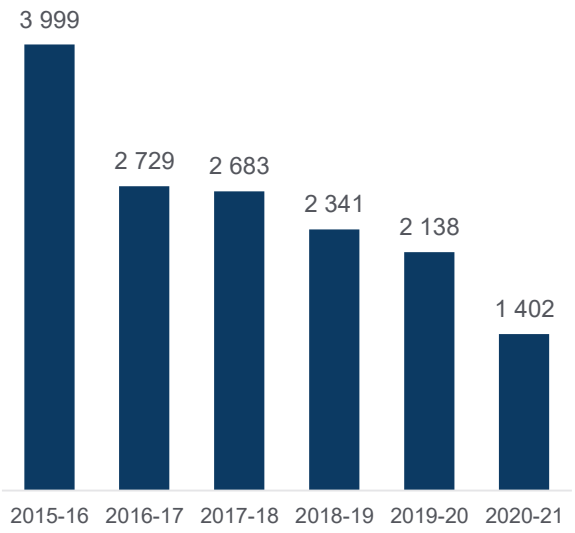
Migration interrégionale



Migration interprovinciale



Migration internationale



L'exode des 45 à 69 ans vers d'autres régions

Si depuis plusieurs années, on observe un exode des 45 à 69 ans à Laval vers d'autres régions du Québec, ce phénomène s'est accentué depuis la pandémie de Covid-19. Au chapitre de la population totale, Laval enregistrait antérieurement un gain des migrations interrégionales. Toutefois, depuis les deux dernières années, c'est plutôt l'inverse qui se produit. Bien que la migration interprovinciale soit encore négative, elle a considérablement diminué au cours des dernières années.

Sur une note plus positive, Laval continue d'enregistrer année après année un gain des migrations internationales, bien que la tendance soit à la baisse. Tellement que ce phénomène n'est plus assez important pour compenser les départs vers d'autres régions ou provinces.

Source : Statistique Québec, solde migratoire interrégional et migrations internationales et interprovinciales, régions administratives, 2001-2002 à 2020-2021

som

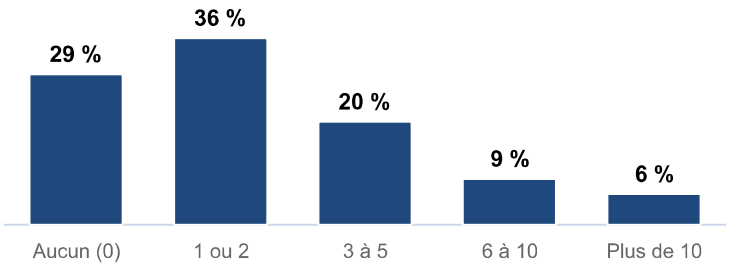
Chapitre 2

SITUATION D’EMPLOI DANS LES ENTREPRISES LAVALLOISES

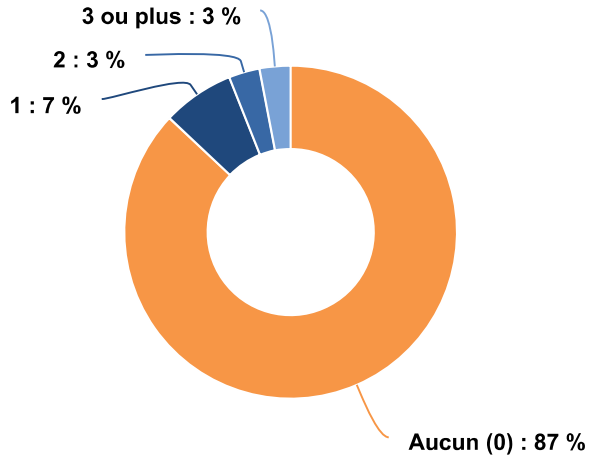
DÉPARTS DANS LES ENTREPRISES DE LAVAL

QB4. Combien d'employés ont quitté votre établissement en 2021?
QB5. Combien de ces employés ont quitté pour la retraite?
Base : entreprises non saisonnières (n : 279)

DÉPARTS en 2021



Départs à la retraite en 2021



Totaux estimés pour l'ensemble des entreprises situées à Laval	42 890 départs estimés en 2021	2 628 départs à la retraite estimés en 2021

Plusieurs départs en 2021, mais très peu pour la retraite

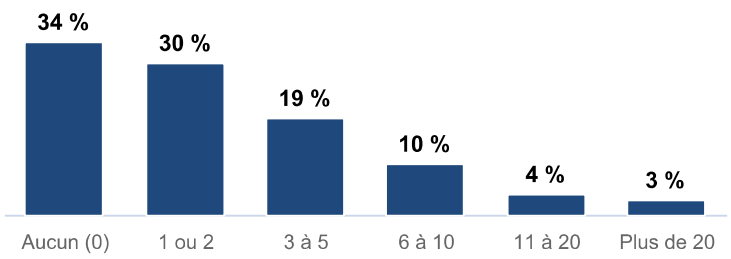
Si le tiers des entreprises lavalloises ont eu un à deux employés qui ont quitté durant la dernière année, un autre tiers indique que ce nombre s'élève à trois ou plus. Au total, on estime que 42 890 départs ont eu lieu dans les entreprises lavalloises en 2021.

Les employés qui ont quitté pour la retraite ne représentent qu'une minorité (6 %) des départs en 2021 dans les entreprises lavalloises. En effet, la grande majorité des entreprises (87 %) n'ont eu aucun employé qui a quitté pour ce motif. Ce résultat soulève donc un enjeu de mouvement de personnel.

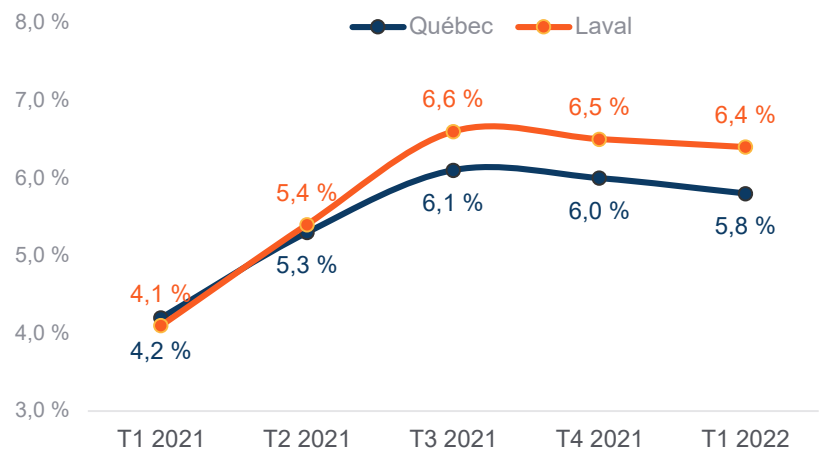
EMBAUCHES DANS LES ENTREPRISES DE LAVAL

QB3. Combien avez-vous eu d'embauches en 2021?
Base : entreprises non saisonnières (n : 279)

EMBAUCHES en 2021



Évolution du taux de postes vacants[1]



Totaux estimés pour l'ensemble des entreprises situées à Laval	**48 879** embauches estimés en 2021	**10 965** postes vacants au 1er trimestre de 2022 dans la région de Laval[1]

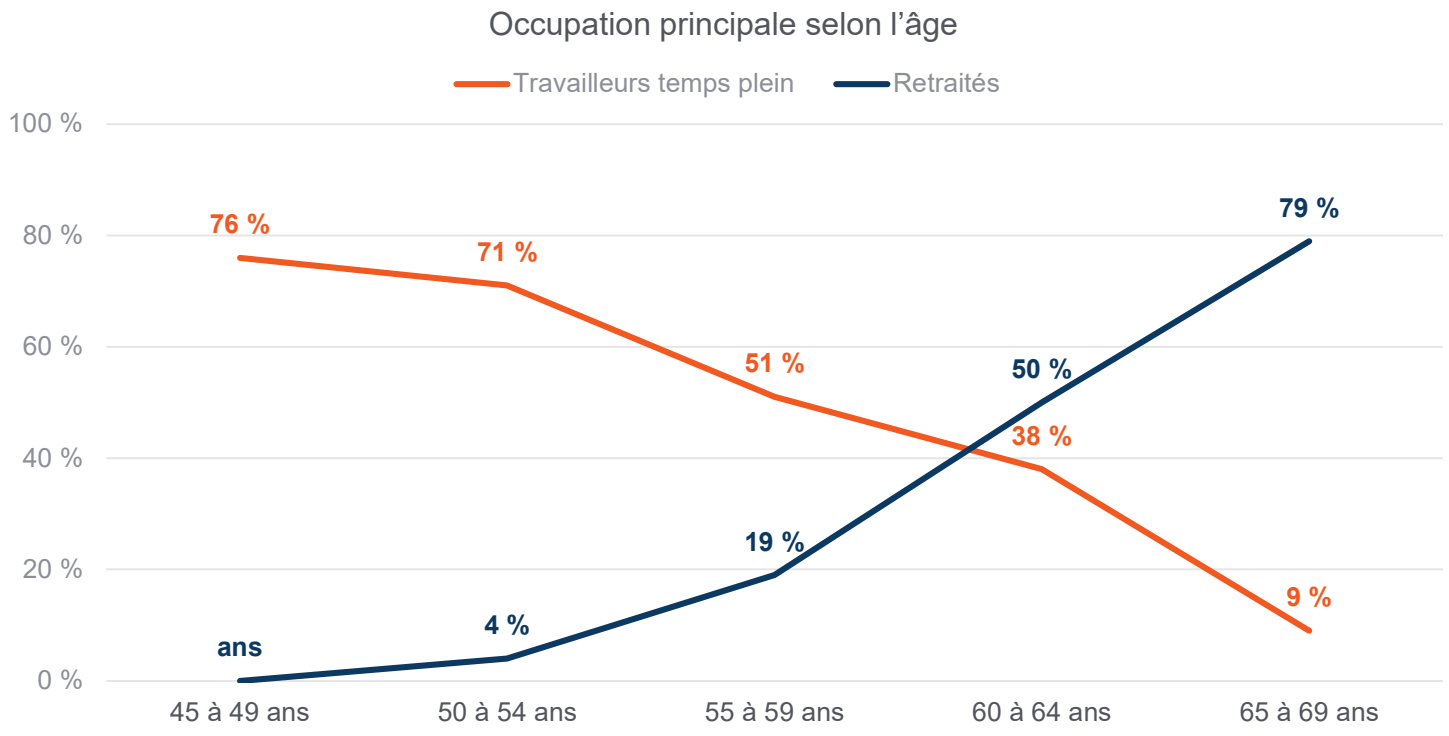
Une accentuation des postes vacants en 2021

Bien que les embauches aient été plus élevées que les départs en 2021. Les entreprises peinent à combler tous les postes. En effet, on constate qu'en 2021, le taux de postes vacants s'est accentué à partir du deuxième trimestre. D'ailleurs, ce phénomène semble avoir été plus prononcé dans la région de Laval que dans l'ensemble de la province. Encore aujourd'hui, la région de Laval enregistre un taux de postes vacant supérieurs à celui de la province, témoignant d'une plus grande difficulté des entreprises à pourvoir tous les postes disponibles.

1 Statistiques Canada, tableau 14-10-0325-01
Le taux de postes vacants représente le nombre de postes vacants exprimé en pourcentage de la demande de travail (total des postes occupés et vacants)

OCCUPATION PRINCIPALE DES RÉPONDANTS

QA1. Présentement, quelle est votre principale occupation?
Base : Travailleurs temps plein n : 285 et retraités n : 176

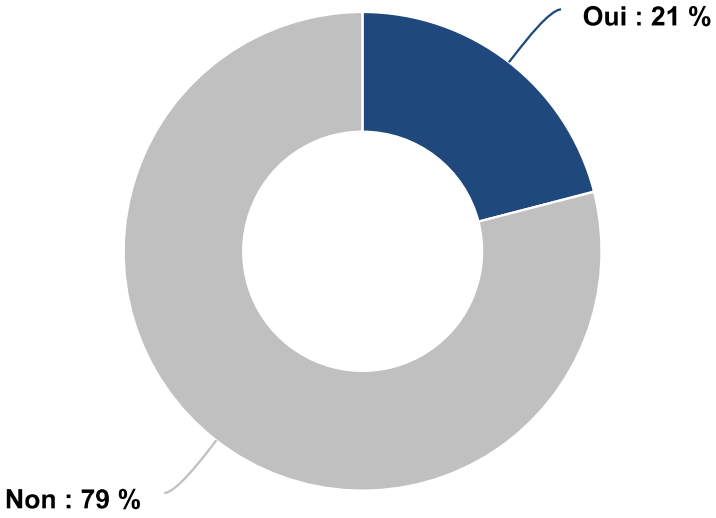


Le travail cesse d'être l'activité dominante

Globalement, un peu plus de la moitié (53 %) des Lavallois de 45 à 69 ans sondés déclarent travailler à temps plein. À partir de 60 ans, les retraités prennent le pas sur les travailleurs à temps plein (intersection des deux courbes), bien que l'on s'attend à voir reculer ce point d'inflexion dans les années à venir. En effet, de plus en plus de travailleurs devraient choisir de repousser l'heure de la retraite.

RECHERCHE D'EMPLOI

QA5. Prévoyez-vous chercher un emploi au cours des 12 prochains mois?
Base : Lavallois âgés de 45 à 69 ans qui n'étaient pas en recherche d'emploi au moment du sondage (n : 463)
Les répondants incluent donc les travailleurs, les retraités, etc.



Un travailleur expérimenté sur cinq va chercher un emploi dans la prochaine année

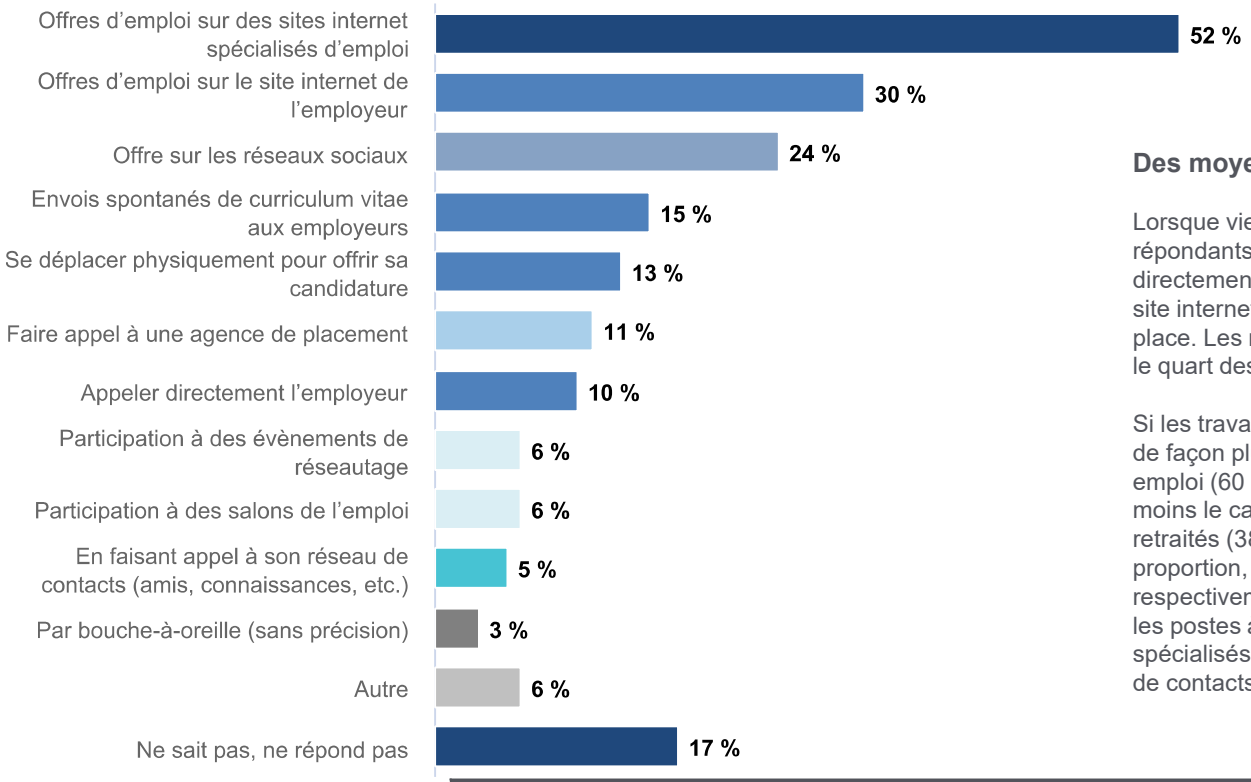
Au cours des douze prochains mois, un travailleur expérimenté sur cinq prévoit chercher un emploi. Cette proportion augmente significativement auprès de ceux qui sont insatisfaits de la nature de leur travail ou de leurs conditions de travail (50 % et 44 %, respectivement).

Les Lavallois âgés entre 45 et 54 ans (31 %), ceux n'ayant pas commencé à planifier leur retraite (32 %) et ceux qui sont nés à l'extérieur du Canada (37 %) sont plus susceptibles de vouloir chercher un emploi.

Inversement, les répondants âgés de 55 ans ou plus ou ceux ayant entamé la planification de leur retraite ne prévoient pas changer d'emploi (89 % et 84 % de non). L'approche de la retraite semble donc favoriser la fidélisation à l'employeur.

MOYENS UTILISÉS POUR LA RECHERCHE D'EMPLOI PAR LES TRAVAILLEURS EXPÉRIMENTÉS

QA6a. En général, quelle(s) méthode(s) principales, parmi les suivantes, utilisez-vous pour chercher un emploi?
Base : travailleurs ou retraités qui sont prêts à retournés sur le marché du travail âgés entre 45 et 69 ans (n : 475)
Trois réponses possibles, le total excède 100 %



Des moyens principalement numériques

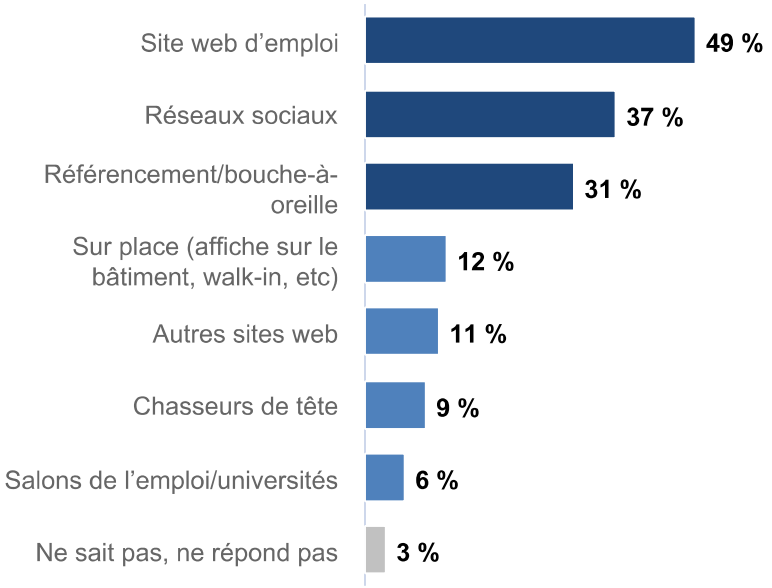
Lorsque vient le moment de chercher un emploi, la moitié des répondants indiquent avoir recours à des sites web d'emploi ou poser directement leur candidature à l'employeur, soit par le biais de son site internet, par l'envoi spontané de leur cv ou en se déplaçant sur place. Les réseaux sociaux sont également un autre moyen utilisé par le quart des répondants.

Si les travailleurs expérimentés âgés entre 45 et 54 ans ont recours de façon plus marquée aux moyens numériques pour chercher un emploi (60 % sites web d'emploi et 30 % réseaux sociaux), c'est moins le cas de ceux âgés de 65 à 69 ans (25 % et 13 %) ou des retraités (38 % et 15 %). Toutefois, ils sont plus nombreux, en proportion, à consulter leur réseau de contacts (16 % et 17 %, respectivement). Il est donc primordial pour les employeurs d'afficher les postes à combler autant sur leur site web que sur des sites spécialisés d'emploi, tout en gardant en tête l'importance du réseau de contacts pour le recrutement de retraités.

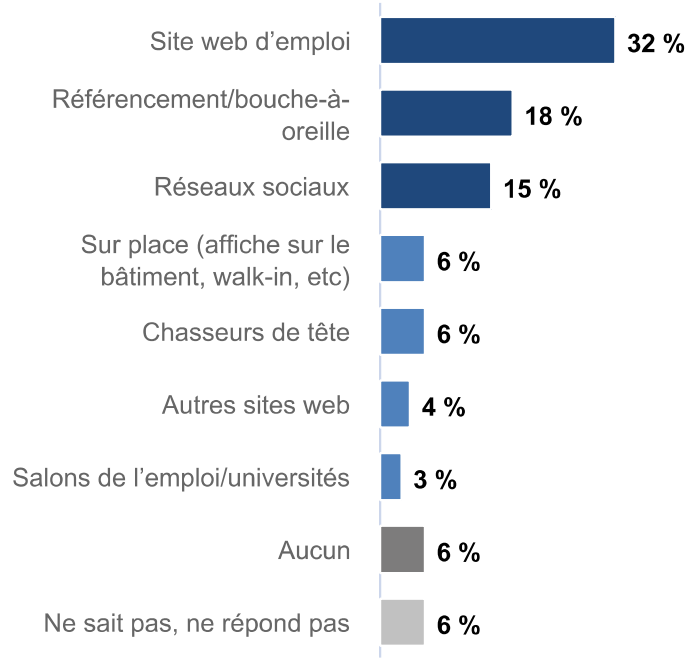
Thèmes			
Sites internet d'emploi	52 %	Agence ou organismes de placement	12 %
Directement auprès de l'employeur	51 %	Salon emploi/activités de réseautage	11 %
Réseaux sociaux	24 %	Réseaux de contacts	9 %

MOYENS DE RECRUTEMENT PRINCIPALEMENT UTILISÉS PAR LES EMPLOYEURS

QC1a. En général, quels moyens utilisez-vous pour recruter du personnel?
Base : ensemble des entreprises (n : 300)
Trois mentions possibles, le total excède 100 %



QC2. Lequel jugez-vous le plus efficace?
Base : entreprises qui ont mentionné un moyen de recrutement (n : 294)
Trois mentions possibles, le total excède 100 %



Une forte utilisation du numérique

Si la plupart des entreprises utilisent des sites web d'emploi pour recruter du personnel, ce moyen est nettement plus utilisé par les entreprises ayant un service de ressources humaines dans leur établissement. À l'inverse, les très petites entreprises (moins de 10 employés) y ont moins recours (44 %). Environ un tiers des entreprises ont recours aux réseaux sociaux pour combler les postes vacants, alors qu'un autre tiers misent plutôt sur le bouche-à-oreille. Ce dernier moyen est d'ailleurs utilisé de façon plus marquée par les entreprises des secteurs primaires et secondaires (50 %), et par celles qui n'ont pas de service de ressources humaines (38 %). Par ailleurs, les moyens jugés les plus efficaces par les entreprises sont les mêmes que ceux qu'elles utilisent en plus grand nombre.

Chapitre 3

EMPLOYABILITÉ DES 45 À 69 ANS

PRÉSENCE DES TRAVAILLEURS EXPÉRIMENTÉS EN ENTREPRISE

MIDI40 CENTRE CONSEIL EN EMPLOI

Extrapolation basée sur la QB6, B7 et B2 (nombre d'employés à la fin de 2021). Quel pourcentage de vos employés sont âgés de 55 ans ou plus? De 60 ans ou plus?

Base : ensemble des entreprises, excluant la non-réponse (n : 279)

194 705

Travailleurs (tout âge confondu) au sein des entreprises à Laval à la fin de 2021*

44 730

Travailleurs âgés de **55 ans ou plus** au sein des entreprises à Laval (23 %)

20 365

Travailleurs âgés de 55 à 59 ans (10 %)

24 365

Travailleurs âgés de 60 ans ou plus (13 %)

Environ le quart de la main d'œuvre est âgée de 55 ans ou plus

Les estimations de la main d'œuvre réalisées dans le cadre de cette étude indique que près du quart (23 %) des employés au sein des entreprises lavalloises est âgé de 55 ans ou plus. Trois constats s'imposent face à ce résultat:

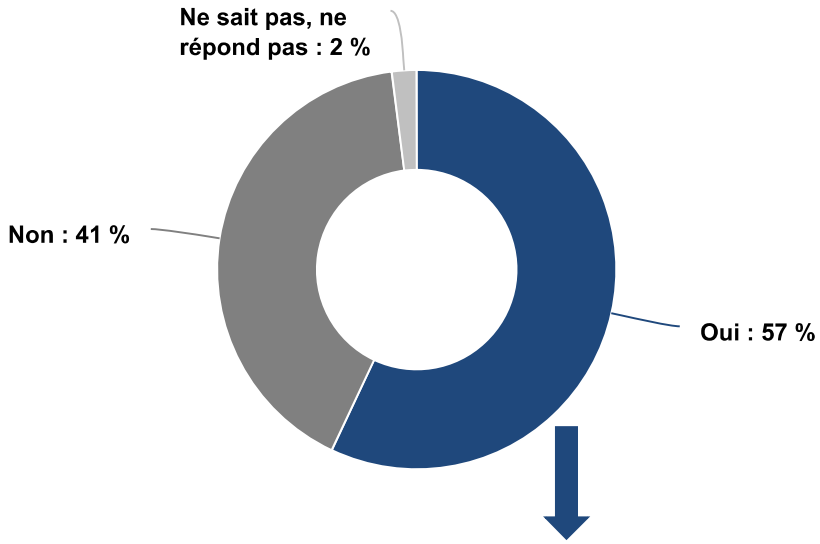
1. L'importance d'entamer un dialogue transparent avec ces travailleurs afin de connaître leur plan de retraite et leurs intérêts de fin de carrière. Les experts interrogés dans le cadre de l'étude soulignent la valeur ajoutée de prendre le temps, en tant qu'employeur, de discuter avec ces travailleurs afin de connaître leurs intentions à l'égard de la retraite, mais aussi les responsabilités et changements de rôles qui pourraient les intéresser dans les années à venir. Bien que la plupart des entreprises de Laval n'ont pas de services de ressources humaines, le supérieur immédiat est probablement la personne la mieux placée pour avoir cette conservation, de façon récurrente, avec les employés expérimentés.
2. L'urgence de mettre en place des stratégies de rétention des travailleurs expérimentés, si cela n'est pas déjà fait. Ce type de mesure a pour objectif de motiver les travailleurs expérimentés à demeurer en poste le plus longtemps possible. La plus connue étant les horaires réduits, souvent appelée pré-retraite.
3. Prioriser le transfert de connaissances. Confier des rôles de mentorat aux travailleurs expérimentés afin que leur expertise perdure dans l'entreprise une fois qu'ils auront quitté pour la retraite. D'ailleurs, ces derniers affirment bien maîtriser les communications et le travail d'équipe.

**Au T4 2021, 232 700 emplois étaient recensés à Laval. Source : www.economie.gouv.qc.ca /Laval/portrait régional*

som

PLANIFICATION DE LA RETRAITE

QA14. Avez-vous commencé à planifier votre retraite?
Base : travailleurs âgés de 45 à 69 ans (n : 362)



% de oui par groupe d'âge

La plupart des travailleurs expérimentés ont amorcé une réflexion sérieuse concernant la retraite

Près de six travailleurs expérimentés sur dix ont commencé à planifier leur retraite.

S'il importe de discuter de retraite avec les travailleurs expérimentés, il ne faut pas toutefois pas tomber dans le piège d'offrir uniquement des ateliers sur ce sujet.

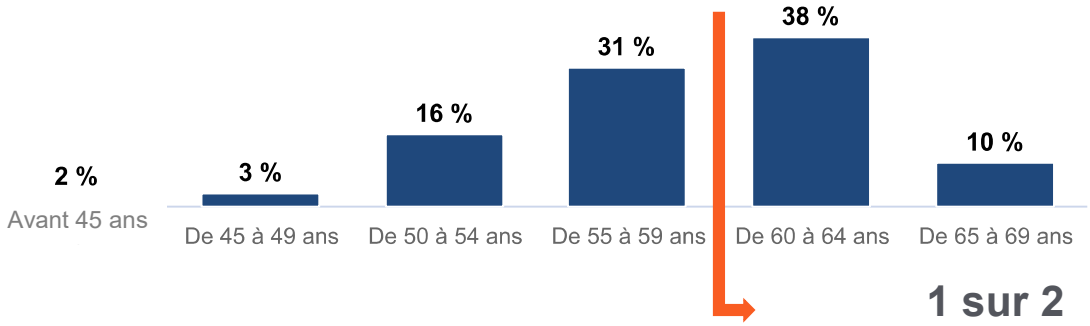
En effet, selon les experts interrogés dans le cadre de cette étude, cela risque fort bien d'envoyer le message qu'ils ne font plus partie des projets à moyen ou long terme de l'entreprise.

Au contraire, toujours selon les experts, il importe que les entreprises aient un dialogue ouvert et transparent avec ces travailleurs concernant leurs plans de développement professionnel des cinq à dix prochaines années, ce qui constitue une belle façon de leur signaler que leur apport est important pour l'organisation et ainsi de les valoriser.

ÂGE DE LA RETRAITE

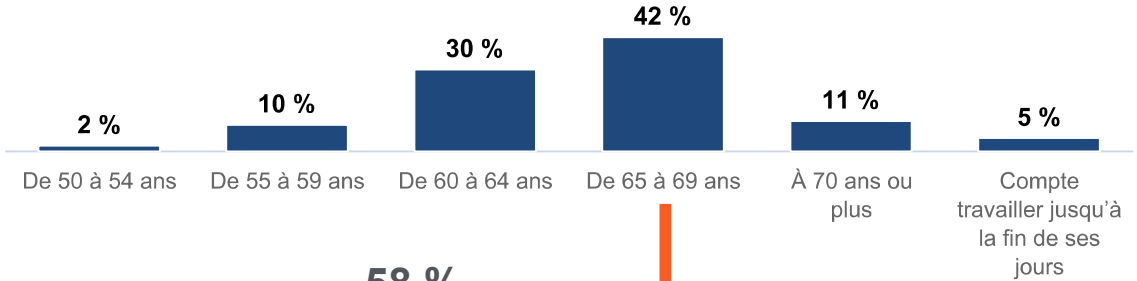
QA2. À quel âge avez-vous pris votre retraite?
QA15. À quel âge pensez-vous prendre votre retraite?
Base : retraités (n : 176) et travailleurs (n : 362) âgés de 45 à 69 ans

Retraités



1 sur 2
a pris sa retraite **avant 60 ans**

Travailleurs expérimentés



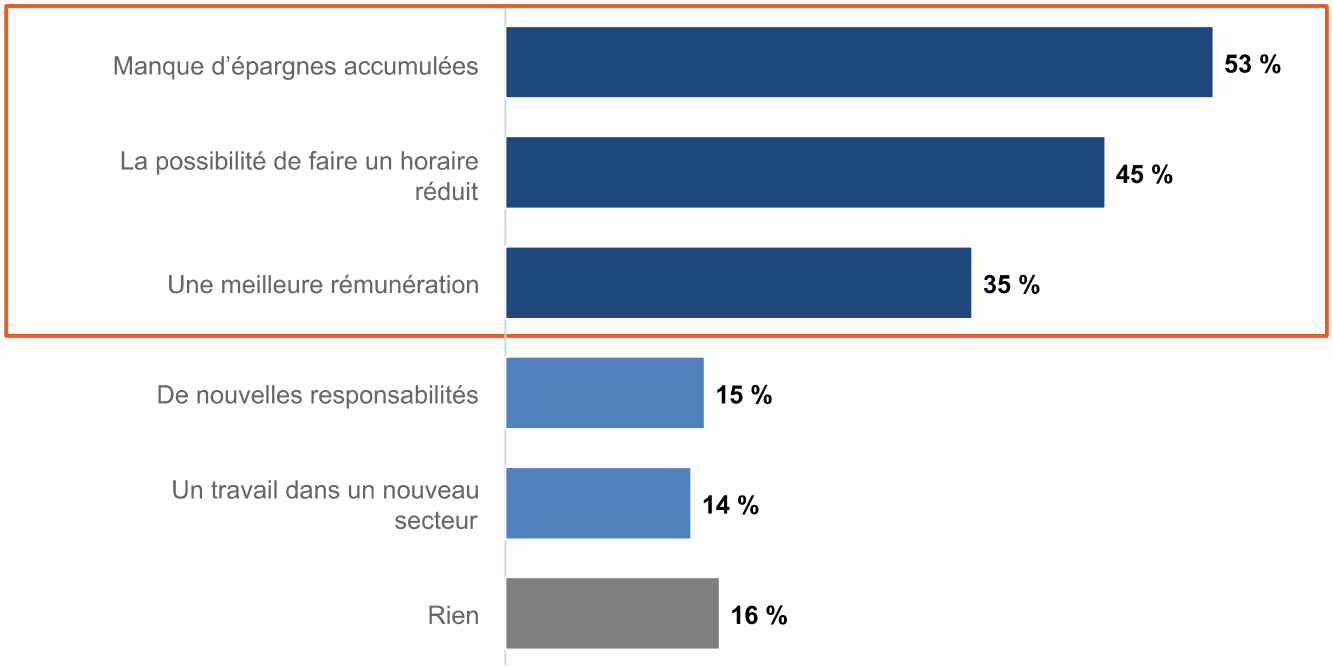
58 %
prévoient prendre leur retraite à **65 ans ou plus** tard

Une retraite plus tardive

Si la moitié des retraités interrogés ont pris leur retraite avant 60 ans, la plupart des travailleurs expérimentés encore en emploi prévoient plutôt tirer leur révérence à 65 ans ou plus tard. Voilà un résultat encourageant pour les employeurs dans un contexte de pénurie de main d'œuvre. Les experts ont pointé du doigt un important changement de mentalité entre les générations. En effet, si les retraités actuels font partie des générations qui ont travaillé dur toute leur vie en vue d'en profiter une fois à la retraite, les générations qui ont suivi ont plutôt envie de profiter tout au long de leur vie, même si cela implique une retraite plus tardive. On peut parier que ce phénomène sera amplifié, du moins à court terme, par la débâcle récente des marchés boursiers ainsi que l'inflation élevée. D'ailleurs, le manque d'épargnes accumulées est cité comme le principal facteur pouvant retarder la retraite (voir page suivante).

INCITANTS À RETARDER LA RETRAITE

QA16a. Qu'est-ce qui pourrait vous inciter à retarder votre retraite?
Base : travailleurs âgés de 45 à 69 ans (n : 362)
Plusieurs réponses possibles, le total excède 100 %



Un horaire réduit inciterait près d'un travailleur expérimenté sur deux à retarder sa retraite

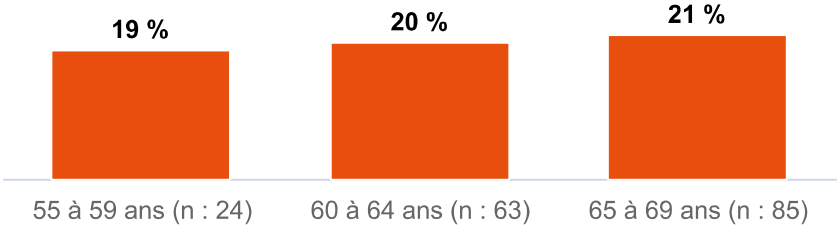
Le manque d'épargnes constitue un motif déterminant aux yeux des travailleurs pour retarder leur retraite, et plus particulièrement auprès de ceux âgés de 45 à 49 ans (68 %) . La possibilité d'avoir un horaire de travail réduit en convaincrait également plusieurs, plus qu'une meilleure rémunération. Les horaires sont un incitatif nommé de façon plus marquée par les travailleurs âgés entre 50 et 54 ans (55 %).

Par ailleurs, de nouvelles responsabilités et un emploi dans un nouveau secteur d'activité pourraient convaincre seulement une minorité de travailleurs (entre 14 % et 15 %). Les travailleurs expérimentés âgés entre 45 et 49 ans se montrent plus réceptifs (24 %) à l'idée d'obtenir de nouvelles responsabilités.

EMPLOI OCCASIONNEL CHEZ LES RETRAITÉS

QA3. Même si vous êtes à la retraite, travaillez-vous à l'occasion?
Base : retraités âgés de 45 à 69 ans (n : 176)

21 %
des retraités affirment travailler à l'occasion



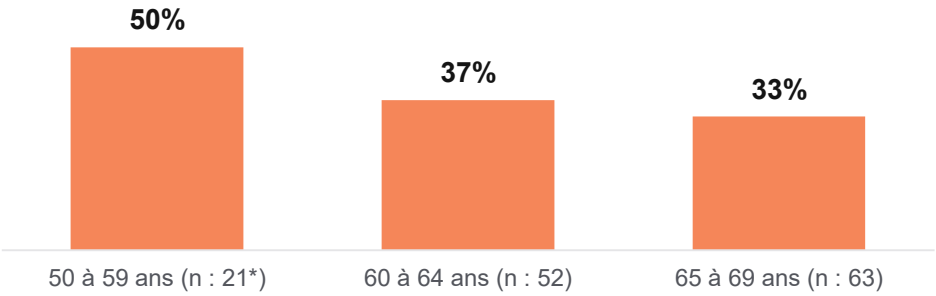
Le travail occasionnel à la retraite: un gage de stabilité pour les employeurs

Deux retraités lavallois sur dix affirment travailler à la retraite au moins occasionnellement. Cette proportion n'a pas tendance à diminuer avec l'âge, ce qui est de bonne augure pour les employeurs. Même parmi les retraités actuels qui ne travaillent pas (figure du bas), il existe un potentiel considérable d'embauche pour les employeurs.

Les experts interrogés soulèvent qu'au-delà des raisons financières, le **besoin d'utilité** constitue la principale raison qui pousse les retraités à revenir sur le marché du travail. En effet, une fois la lune de miel de la retraite terminée, les retraités ont souvent besoin de sentir qu'ils contribuent encore de manière active à la société, que ce soit par le bénévolat ou le travail. À cet égard, il sera important que les entreprises ciblent des projets ou des tâches qui répondront aux aspirations des retraités. Un dialogue ouvert à ce sujet devrait être encouragé le plus possible.

QA4. Seriez-vous prêt à retourner sur le marché du travail un certain nombre d'heures par semaine si une occasion intéressante se présentait?
Base : retraités qui ne travaillent pas (n : 136)

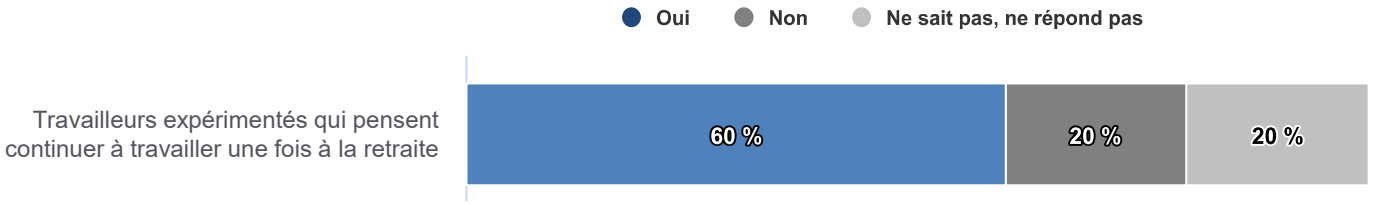
38 %
des retraités qui ne travaillent pas actuellement sont prêt à retourner sur le marché du travail



**Prudence dans l'interprétation de ce résultat, échantillon de faible taille.*

INTENTION DE TRAVAILLER À LA RETRAITE

QA17. Pensez-vous continuer à travailler lorsque vous serez à votre retraite (ex. : quelques heures par semaine, à certaines périodes de l'année)?
Base : travailleurs âgés de 45 à 69 ans (n:362)



Le travail à la retraite: une tendance lourde

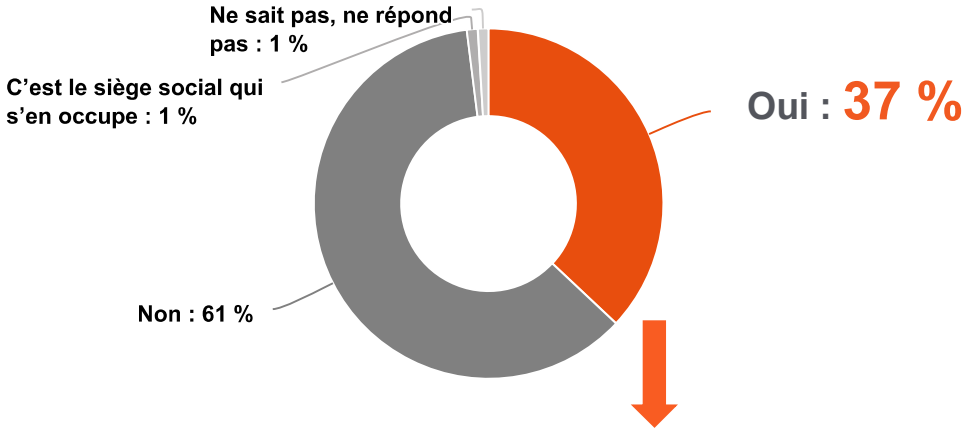
La majorité des travailleurs âgés entre 45 et 69 ans ont le désir de continuer à travailler une fois à la retraite (au moins sur une base occasionnelle), particulièrement les travailleurs du secteur privé (66 %). Le fait qu'une proportion aussi considérable d'individus envisagent de travailler à la retraite, comparativement à la réalité des retraités actuels (voir page précédente), semble confirmer qu'on assiste à une transition générationnelle et que les employeurs pourront donc compter de plus en plus sur cette main d'œuvre au cours des prochaines années.

Chapitre 4

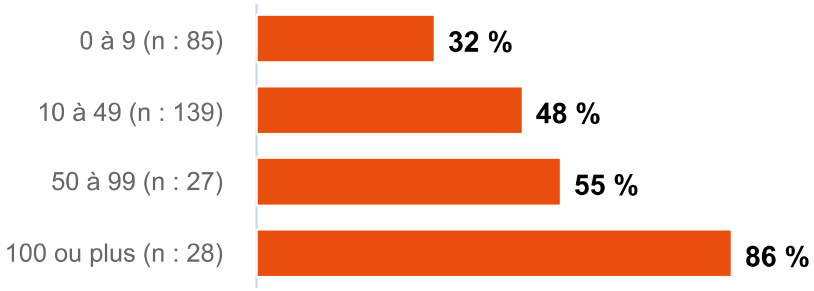
PRATIQUES DE RECRUTEMENT

PRÉSENCE D'UN SERVICE RH

QA4. Est-ce qu'il y a une direction ou un service des ressources humaines responsable du recrutement et du personnel à votre établissement?
Base : ensemble des entreprises (n : 300)



% de oui par taille d'entreprise
Base : ensemble des entreprises (n : 279)



Un peu plus du tiers des entreprises ont un service RH

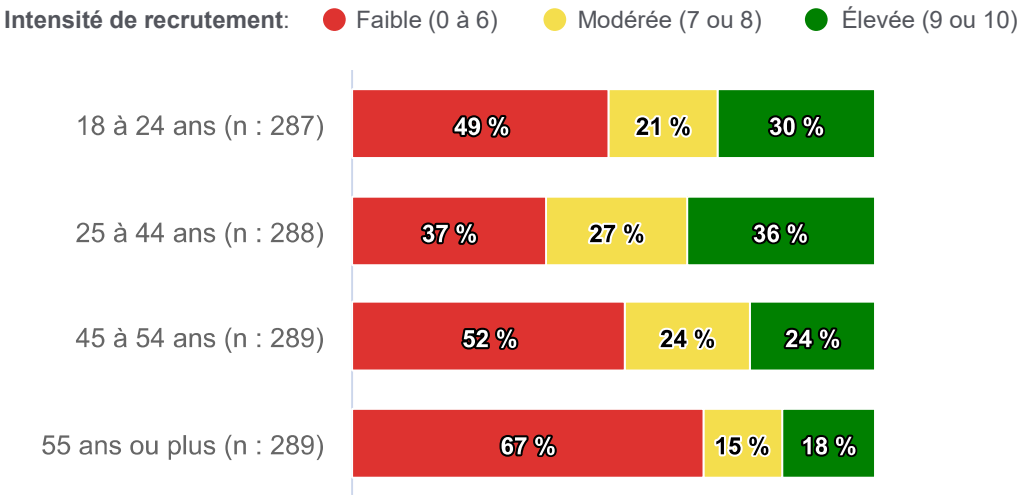
Environ le tiers des entreprises ont un service de ressources humaines qui s'occupe du recrutement et du personnel dans leur établissement. Cette proportion augmente considérablement dans les entreprises de 100 employés ou plus (86 %).

Tel que vu précédemment, à l'instar du Québec, la région de Laval est constituée d'une forte présence de petites entreprises.

Le présent résultat montre qu'une proportion considérable d'entreprises de la région auront besoin de soutien pour combler les postes vacants et pour établir des stratégies de rétention de la main d'œuvre, n'ayant pas de ressources dédiée à l'interne à ces activités.

STRATÉGIES DES PROCHAINES ANNÉES POUR COMBLER LES BESOINS DE MAIN D'ŒUVRE

QC3 à QC6. Pour combler vos postes vacants au cours des prochaines années dans quelle mesure prévoyez-vous recruter dans les groupes d'âge suivants? Veuillez répondre sur une échelle de 0 à 10 où 0 veut dire pas du tout prévu et 10 extrêmement prévu?
Base : ensemble des entreprises, sans la non-réponse



Une minorité d'entreprises comptent sur les travailleurs expérimentés pour combler les besoins en main d'œuvre

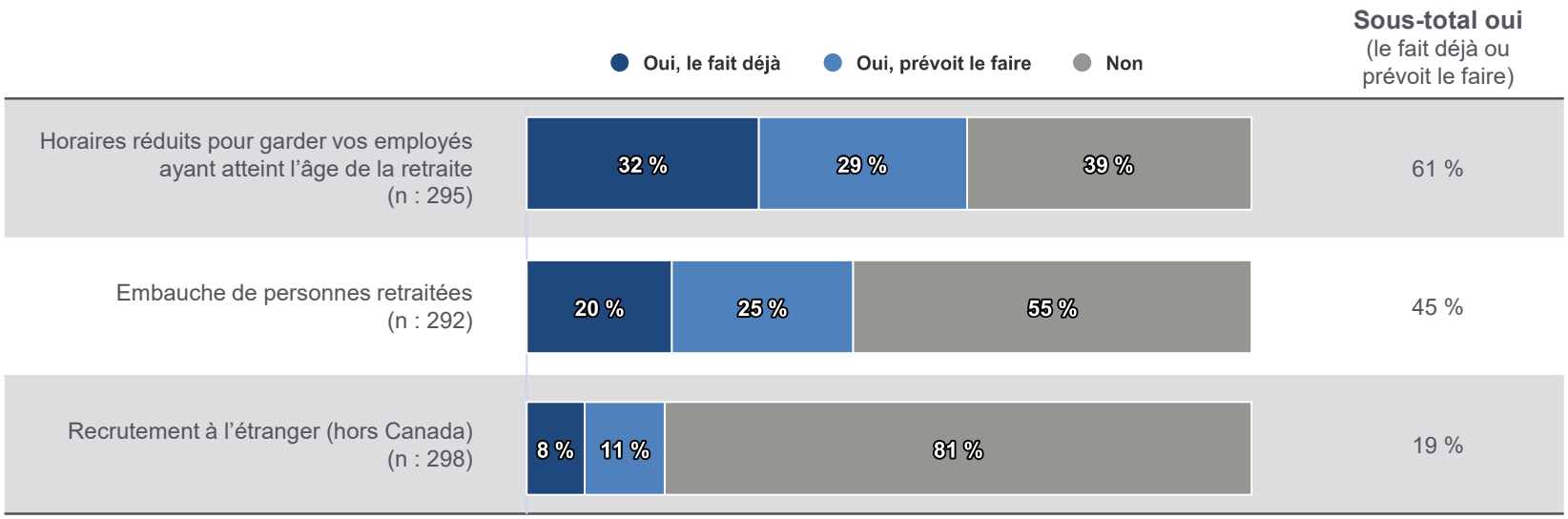
Bien qu'ils représentent une main d'œuvre importante, très peu d'entreprises (entre 18 % et 24 %) prévoient une intensité de recrutement élevée auprès des travailleurs expérimentés en vue de combler les postes vacants au cours des prochaines années. Ils semblent plutôt privilégier les 25 à 44 ans.

Les experts interrogés dans le cadre de cette étude soulèvent un enjeu en ce qui a trait à la culture d'entreprise et aux pratiques de gestion. Ils sont d'avis qu'il est important de miser sur la relève (les plus jeunes) pour assurer la prospérité de l'entreprise. Mais les travailleurs expérimentés ont aussi un rôle à jouer.

En effet, la considération de ces derniers est primordiale, surtout dans un contexte de pénurie de main d'œuvre. Bien qu'il soit important que les entreprises mettent en place des mesures incitatives pour maintenir ces travailleurs en poste le plus longtemps possible, la valorisation de leur apport dans le milieu de travail est la clé. Assurer un recrutement inclusif constitue une autre façon de valoriser les travailleurs expérimentés. Par exemple, en mentionnant directement dans l'offre d'emploi l'ouverture à tous les groupes d'âge et aux retraités.

STRATÉGIES DES PROCHAINES ANNÉES POUR COMBLER LES BESOINS DE MAIN D'ŒUVRE (SUITE)

QC7 à QC9. Au cours des prochaines années, comptez-vous recourir aux moyens suivants pour combler vos besoins en main-d'œuvre?
Base : ensemble des entreprises, excluant la non-réponse



Les horaires réduits et l'embauche de retraités pour combler les besoins en main d'œuvre

Si le tiers des entreprises offrent déjà des horaires réduits afin de favoriser la rétention des employés ayant atteint l'âge de la retraite, une proportion similaire prévoit le faire dans les prochaines années. Il s'agit de la stratégie mesurée la plus populaire. L'embauche de personnes retraités est un peu moins répandue dans les entreprises lavalloises. En effet, seulement une entreprise sur cinq y a recours actuellement, alors qu'un quart prévoit y recourir dans les prochaines années. C'est donc près de la moitié des entreprises qui s'appuieront sur cette stratégie pour combler leurs besoins en main d'œuvre.

Le recrutement à l'étranger, dont la complexité doit être prise en compte, représente une mesure beaucoup moins populaire mais qui mérite justement d'être examinée de plus près.

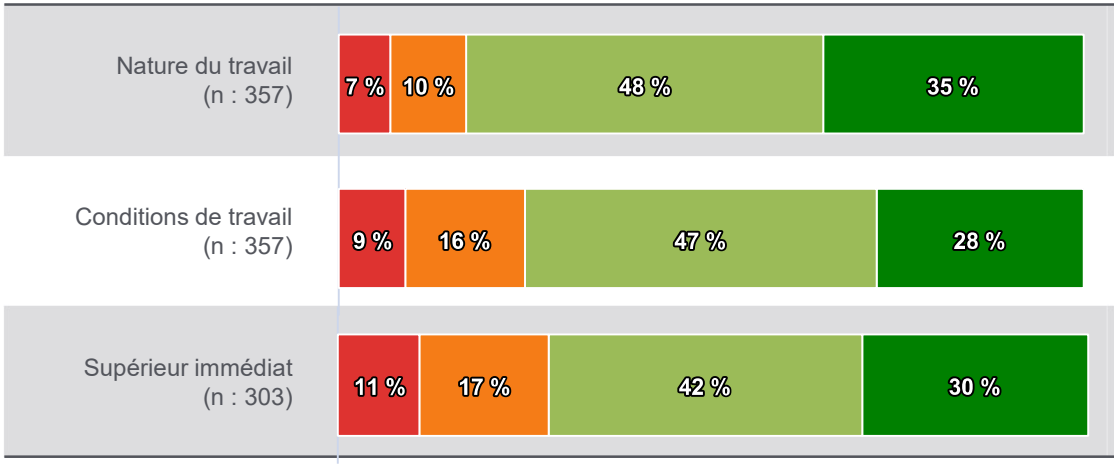
Notons que les entreprises de 100 employés ou plus ont plus tendance à utiliser ou prévoir utiliser ces stratégies pour combler leurs besoin en main d'œuvre (entre 50 % et 75 % selon l'énoncé). Ceci renforce une fois de plus le soutien qui sera requis pour aider les plus petites entreprises.

Chapitre 5

FACTEURS D’ATTRACTION ET DE RÉTENTION

NIVEAU DE SATISFACTION AU TRAVAIL

QA8, A9 et A10. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait...?
Base : travailleurs et retraités qui occupent présentement un emploi, excluant la non-réponse



	Très ou plutôt satisfaits	Très ou plutôt insatisfaits
Nature du travail (n : 357)	83 %	17 %
Conditions de travail (n : 357)	75 %	25 %
Supérieur immédiat (n : 303)	72 %	28 %

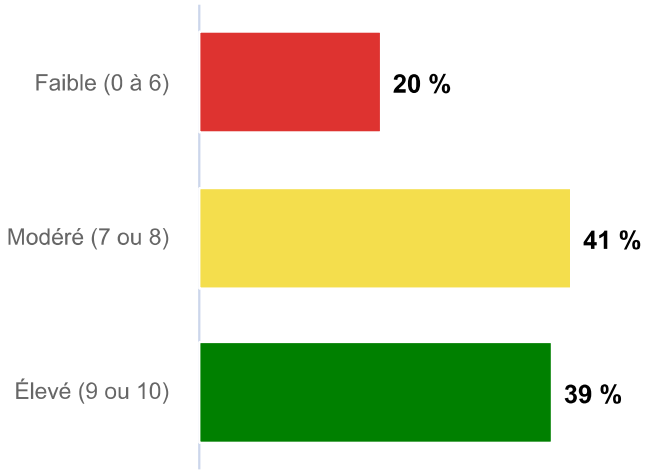
Satisfaction mitigée des travailleurs expérimentés

Avec une minorité de travailleurs (entre 28 % et 35 %) se disant très satisfaits et des taux d'insatisfaction variant entre 25 % et 28 %, les Lavallois expérimentés se montrent plutôt critiques à l'égard de leurs conditions de travail et de leur supérieur immédiat. Le constat est un peu plus positif lorsque l'on examine la nature du travail.

Néanmoins, considérant l'importance des conditions de travail et des relations avec le supérieur immédiat dans la rétention, la situation actuelle présente des risques non négligeables en matière de taux de roulement.

PROPENSION À RECOMMANDER SON EMPLOYEUR

QA12. Sur une échelle de 0 à 10 où 0 veut dire certainement pas et 10 certainement, dans quelle mesure recommanderiez-vous cet employeur?
Base : travailleurs et retraités qui occupent présentement un emploi, excluant la non-réponse (n : 319)



Score ENPS: + 19

Un engagement modéré chez les travailleurs expérimentés mais meilleur qu'ailleurs au Québec

L'engagement des travailleurs expérimentés envers leur employeur, mesuré par la propension à le recommander (ENPS), se situe à un niveau modéré.

Ce niveau est équivalent à la dernière mesure du genre effectuée par SOM auprès de **l'ensemble des travailleurs lavallois**. Par ailleurs, les travailleurs de Laval se montrent beaucoup plus positifs à l'endroit de leur employeur que les travailleurs des autres régions du Québec.

Autre constat intéressant, les travailleurs dont l'employeur est situé sur le territoire de Laval se montrent plus positifs (+ 27) que ceux dont l'employeur est situé à l'extérieur du territoire de Laval (+10).

FACTEURS D'ATTRACTION ET DE MAINTIEN EN EMPLOI

QC1 à C9. Sur une échelle 0 à 10, où 0 veut dire pas du tout et 10 veut dire extrêmement, dans quelle mesure les aspects suivants vous attirent chez un employeur ou dans un milieu de travail et vous incitent à y rester longtemps?

Base : travailleurs et retraités âgés de 45 à 69 ans, excluant la non-réponse

	Éléments pour lesquels au moins la moitié des répondants accorde une importance …		
	très élevée (note médiane de 9 sur 10)	**assez élevée (note médiane de 8 sur 10)**	**modérée (note médiane de 7 sur 10)**
Travailleurs expérimentés (n : 308 à 319, selon l'énoncé)	• Salaire avantageux • Bonne conciliation travail-vie personnelle, incluant des horaires flexibles qui vous permettent de choisir quand vous travaillez • Au moins trois semaines de vacances en débutant • Plusieurs congés payés par année pour les imprévus • Semaine de 4 jours	• Possibilités de carrières intéressantes • Occasions d'apprentissage	• Possibilité de faire du télétravail plusieurs jours par semaine
Retraités (n : 16 à 172, selon l'énoncé)	• Bonne conciliation travail-vie personnelle • Au moins trois semaines de vacances en débutant	• Salaire avantageux • Plusieurs congés payés par année pour les imprévus • Semaine de 4 jours • Occasions d'apprentissage	• Possibilités de carrières intéressantes • Possibilité de faire du télétravail plusieurs jours par semaine

La flexibilité d'horaires sur toutes les lèvres

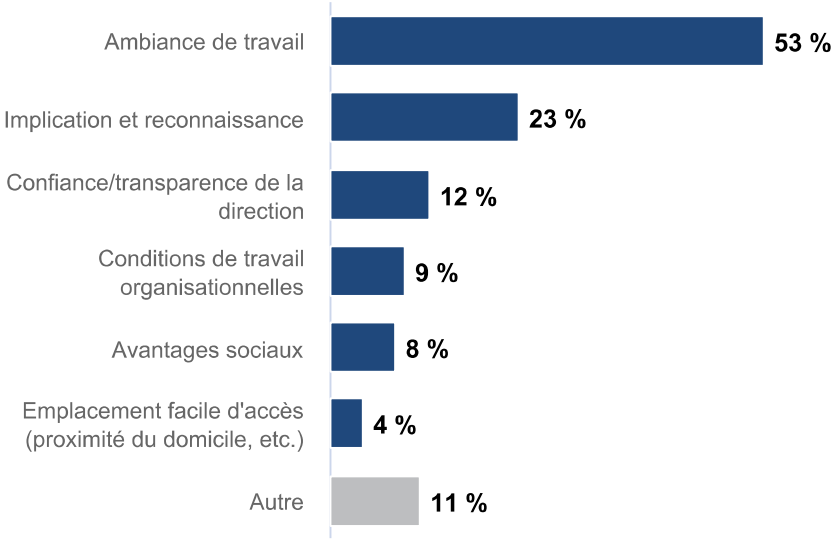
Si une entreprise souhaite attirer ou favoriser le maintien en emploi d'un travailleur expérimenté, cinq éléments sont à prioriser, soit offrir un salaire avantageux, une bonne conciliation travail-vie personnelle, incluant des horaires flexibles, au moins trois semaines de vacances en débutant, plusieurs congés payés pour des imprévus et la semaine de quatre jours. Tous ces éléments sont jugés très importants par au moins la moitié des travailleurs. Bien que leur importance soit moindre, les possibilités de carrières intéressantes et les occasions d'apprentissage sont des éléments considérés assez importants par la moitié des travailleurs, et qu'une entreprise pourrait intégrer dans un deuxième temps. De plus, on constate que l'importance accordée à la possibilité de faire du télétravail est modérée. Il ne s'agit donc d'une mesure sur laquelle les entreprises devraient mettre beaucoup d'efforts. Ce résultat peut s'expliquer par la présence de secteurs d'activités pour lesquels le télétravail est difficilement envisageable (ex.: commerce de détail, construction, santé, etc.) et la montée en popularité de cette mesure depuis la pandémie, la rendant non distinctive.

Les retraités ne sont pas fondamentalement différent des travailleurs. Néanmoins, un nombre plus limité d'éléments sont hautement importants à leurs yeux. Ainsi, dans l'optique de recruter des retraités, les entreprises ont tout intérêt à miser sur une flexibilité d'horaire et l'octroi d'un minimum de trois semaines de vacances dès le début.

Selon les experts, la plupart des retraités qui retournent sur le marché du travail cherchent à avoir le sentiment que leur apport permet de faire avancer les choses. Ainsi, il importe de leur confier des tâches, des projets ou des responsabilités qui contribuent à leur sentiment de contribuer.

AUTRES FACTEURS D'ATTRACTION ET DE MAINTIEN EN EMPLOI

QC10. Que recherchez-vous d'autre dans un milieu de travail qui vous attire et vous encourage à rester plus longtemps?
Base : travailleurs et retraités âgés de 45 à 69 ans, excluant la non-réponse et ceux qui n'avaient rien d'autre à ajouter (n : 305)



L'ambiance de travail est un facteur à ne pas négliger

La moitié des répondants mentionnent que **l'ambiance de travail** (53 %) est un autre facteur important qui les encourage à conserver leur emploi actuel ou qui les attire chez un employeur. Ce vaste concept englobe notamment de bonnes relations de travail, une équipe tissée serrée et un esprit de collaboration. L'implication dans l'organisation ainsi que la **reconnaissance** reçue comptent également pour beaucoup. Par exemple, un employeur qui valorise ses employés, un rôle intéressant, un emploi stimulant ou un sentiment d'accomplissement constituent des ingrédients importants en matière d'attraction et de rétention.

D'ailleurs, les experts interrogés dans le cadre de cette étude ont soulevé l'importance d'offrir un rôle et des tâches intéressantes et stimulantes aux travailleurs expérimentés afin de les motiver à rester plus longtemps au sein de l'organisation. Pour y parvenir, ils suggèrent d'avoir un dialogue ouvert et transparent avec ce groupe de travailleurs afin de leur trouver des projets qui correspondent à leurs intérêts.

PERCEPTION DE L'EFFICACITÉ DES FACTEURS D'ATTRACTION ET DE MAINTIEN EN EMPLOI

MIDI40
CENTRE CONSEIL EN EMPLOI

QD1 à D9. Lorsque vous pensez aux travailleurs expérimentés, c'est-à-dire âgés de 45 ans ou plus, dans quelle mesure les avantages suivants sont-ils des moyens EFFICACES, selon vous, pour attirer et retenir ces travailleurs expérimentés, sur une échelle 0 à 10, où 0 veut dire pas du tout EFFICACE et 10 veut dire extrêmement EFFICACE?

Base : ensembles des entreprises, excluant la non-réponse (n : 241 à 293, selon l'énoncé)

	Éléments pour lesquels au moins la moitié des entreprises attribuent une efficacité … pour attirer et retenir les travailleurs expérimentés		
	Assez élevée (note médiane de 8 sur 10)	**Modérée (note médiane de 7 sur 10)**	**Faible (note médiane de 6 ou moins sur 10)**
Ensemble des entreprises	• Salaire avantageux • Bonne conciliation travail-vie personnelle • Au moins trois semaines de vacances en débutant • Plusieurs congés payés par année pour les imprévus • Possibilités de carrières intéressantes • Occasions d'apprentissage • Semaine de 4 jours		• Possibilité de faire du télétravail plusieurs jours par semaine

MK51
AA21

Aucun moyen ne se distingue selon les employeurs

Bien que les employeurs semblent bien maîtriser ce qu'ils doivent faire pour attirer et maintenir en poste les travailleurs expérimentés, ils ne se sentent pas en totale confiance avec ces mesures. En effet, aucune de ces mesures ne se distingue du lot et est perçue extrêmement efficace. Il semble plutôt que c'est la conciliation de plusieurs mesures ensemble qui permet d'attirer et retenir les travailleurs expérimentés.

À l'autre bout du continuum, le télétravail ne leur apparait pas comme un facteur d'attraction à mettre de l'avant. Ce résultat peut s'expliquer par la présence de secteurs d'activités pour lesquels le télétravail est difficilement envisageable (ex.: commerce de détail, santé, etc.) et la montée en popularité de cette mesure depuis la pandémie, la rendant non distinctive.

MK47
MK48
AA22

ons que les entreprises qui n'ont pas de service de ressources humaines à l'interne auront besoin d'accorder un peu plus leurs violons avec les ntes des travailleurs expérimentés, notamment ce qui a trait aux vacances, aux congés payés pour les imprévus et à l'horaire de travail réduit (notes dianes de 7 sur 10: non illustré dans le diagramme).

som

Diapositive 42

MK47 interprétation de la question ???
Mekarnia, Khadidja; 2022-07-20

MK48 Une évaluation des moyens utilisés selon la perception des entreprises.
Mekarnia, Khadidja; 2022-07-20

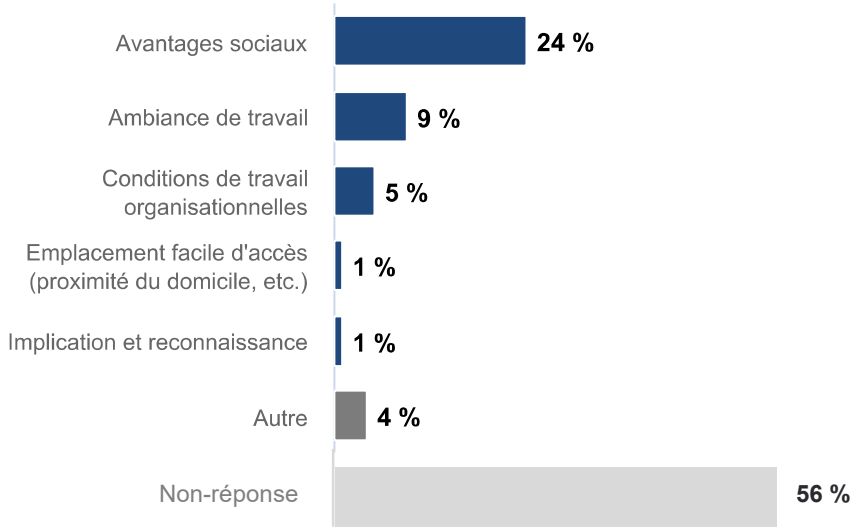
AA22 Le résultat présenté sur le dernier paragraphe concernant les entreprises n'ayant pas de service ressources humaines est lui aussi tiré des résultats des questions QD1 à QD9
Adnane Alaoui; 2022-08-12

MK51 Je comprends que personne n'a répondu dans la partie modérée ??
Mekarnia, Khadidja; 2022-07-20

AA21 Les participants accordaient des notations entre 0 et 10 par rapport à l'efficacité de chacun des éléments. Ceux-ci ont ensuite été classé selon la note médiane attribuée. Aucun élément n'a obtenu une note médiane de 7 sur 10.
Adnane Alaoui; 2022-08-12

AUTRE FACTEUR D'ATTRACTION ET DE MAINTIEN EN EMPLOI OFFERT PAR LES ENTREPRISES

QD10. Quel autre avantage pouvez-vous offrir pour attirer et retenir les travailleurs expérimentés (âgés de plus de 45 ans)?
Base : ensembles des entreprises (n : 300)



L'ambiance de travail passe sous le radar des employeurs

Le quart des employeurs ajoutent les avantages sociaux dans leur coffre à outils pour attirer et retenir les travailleurs expérimentés (assurances collectives, régime de retraite, etc.). Cela dit, ces avantages sont tellement répandus au Québec que leur efficacité dépend de l'aspect distinctif de ces derniers.

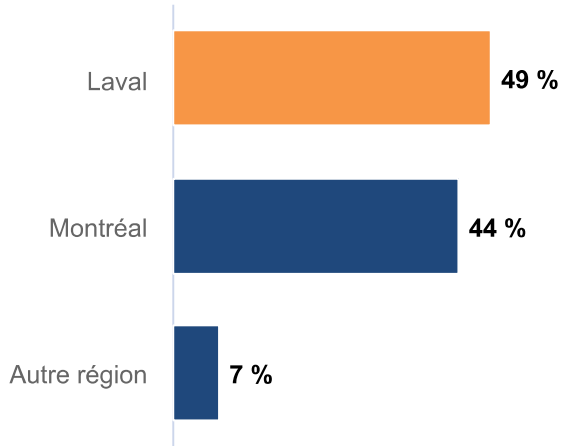
Par ailleurs, les employeurs semblent sous-estimer l'importance que joue l'ambiance de travail, un facteur d'attraction et de rétention pourtant déterminant selon plusieurs études réalisées par SOM au Québec récemment. Offrir une bonne ambiance de travail présente certes des défis, mais on sait que des rencontres d'équipe et des activités informelles (ex.: pauses café) ont fait leurs preuves dans plusieurs organisations.

Chapitre 6

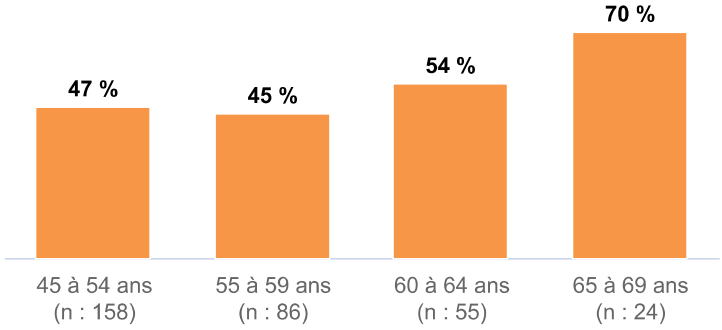
ATTENTES DES TRAVAILLEURS EXPÉRIMENTÉS

RÉGION DE TRAVAIL DES TRAVAILLEURS EXPÉRIMENTÉS

QA13. Dans quelle région administrative est situé l'établissement où vous travaillez?
Base : travailleurs et retraités à l'emploi âgés de 45 à 69 ans (n : 323)



Proportion dont l'emploi est situé à Laval selon l'âge



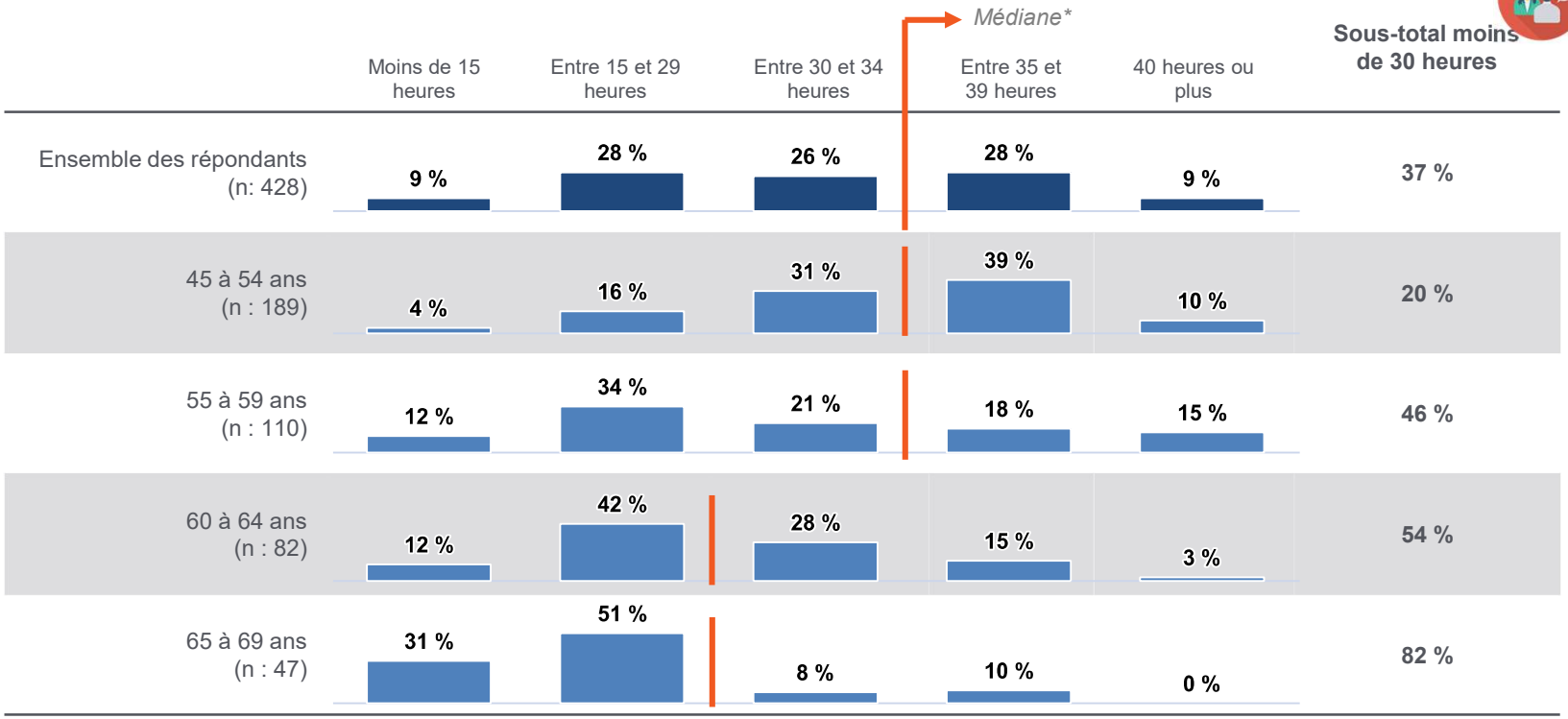
La préférence pour travailler dans sa région de résidence augmente avec l'âge

Si la moitié des répondants indiquent travailler à Laval, soit leur région de résidence, cette proportion augmente avec l'âge. Présentement, les entreprises lavalloises perdent près de la moitié de la main d'œuvre expérimentée disponible dans leur région au profit de Montréal. Sur la base des résultats de cette étude, la proportion des travailleurs à Laval augmente avec l'âge, on peut donc penser que dans les années à venir, ces travailleurs seront tentés par un emploi à Laval. Les employeurs devront capitaliser sur cette tendance.

VOLUME D'HEURES DE TRAVAIL SOUHAITÉ PAR LES TRAVAILLEURS EXPÉRIMENTÉS

QD3. Au cours des prochaines années, combien d'heures par semaine en moyenne aimeriez-vous travailler?

Base : adultes de 45 à 69 ans qui travaillent ou qui est prêt à retourner sur le marché du travail



L'importance des horaires réduits augmente avec l'âge

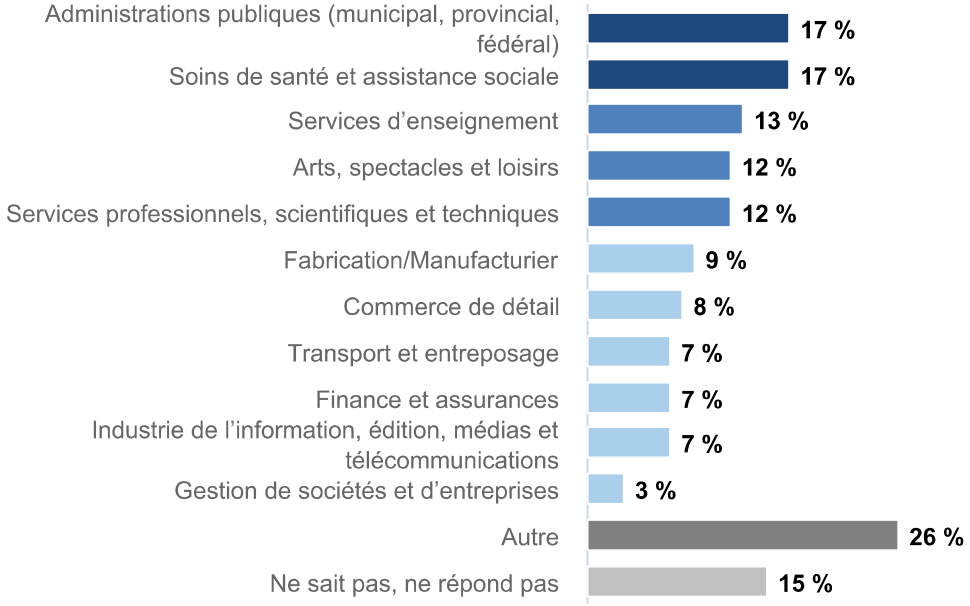
Le volume d'heures que souhaitent travailler les répondants varie en fonction de l'âge. Si les travailleurs âgés de 45 à 59 ans souhaitent encore un travail à temps plein, ceux âgés de 60 à 69 ans désirent plutôt ralentir la cadence. En effet, la majorité de ces travailleurs envisagent plutôt travailler moins de 30 heures par semaine au cours des prochaines années. Ce constat est également vrai pour les retraités (95 % souhaitent travailler moins de 30 heures). Ces résultats réitèrent l'importance pour les employeurs d'offrir la possibilité d'horaires de travail réduits.

Les experts soulignent qu'au cours des dernières années, les entreprises ont souvent trouvé des raisons pour ne pas offrir d'horaire réduits. Bien que la peur du précédent est souvent bien présente en entreprise lorsque vient le moment d'accommoder un employé, la pandémie en aura obligé plus d'une à faire preuve d'un peu plus de flexibilité. Cette souplesse sera requise pour attirer les travailleurs expérimentés dans le contexte actuel de pénurie de main d'œuvre.

** La médiane indique le point milieu des réponses, c'est-à-dire où 50 % des répondants ont donné une valeur en-dessous.*

LES SECTEURS D'ACTIVITÉS QUI SERONT EN DEMANDE

QD2a. Au cours des prochaines années, dans quels secteurs aimeriez-vous travailler?
Base : adultes de 45 à 69 ans qui travaillent ou qui est prêt à retourner sur le marché du travail (n : 428)
Trois réponses possibles, le total excède 100 %



Un portrait conforme à la répartition actuelle des travailleurs

L'attrait des administrations publiques, du secteur des soins de santé et d'assistance sociale ainsi que des services d'enseignement est conforme à la répartition actuelle des travailleurs expérimentés de Laval au sein de ces secteurs. Bien que ces trois secteurs soient du domaine public, le secteur privé emploie globalement plus d'individus et cela se reflète dans les intentions des travailleurs expérimentés pour les prochaines années.

Chapitre 7

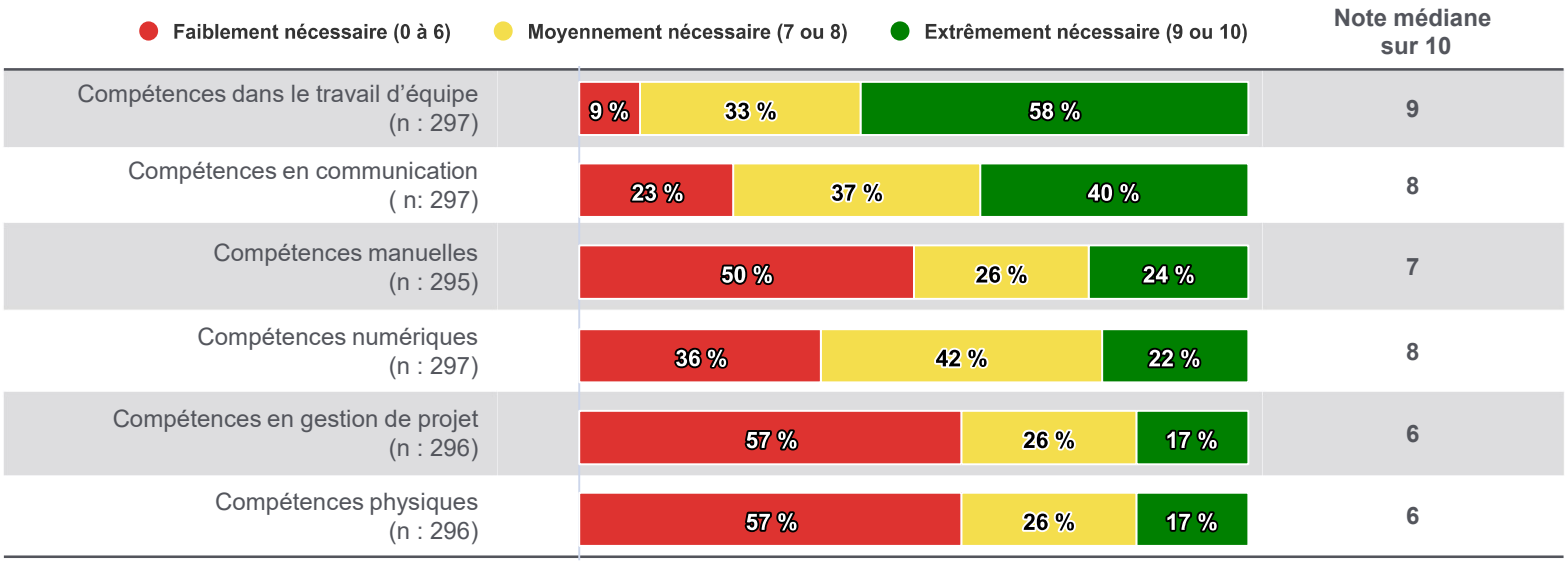
COMPÉTENCES EXIGÉES DES TRAVAILLEURS EXPÉRIMENTÉS

PRINCIPALES COMPÉTENCES RECHERCHÉES CHEZ LES TRAVAILLEURS EXPÉRIMENTÉS

MIDI40 CENTRE CONSEIL EN EMPLOI

QE1 à E6. Lorsque vous pensez aux postes que vous aurez à combler au cours des prochaines années qui pourraient intéresser des travailleurs expérimentés (45 ans ou plus), dans quelle mesure ces postes vont-ils nécessiter les compétences suivantes? Sur une échelle 0 à 10, où 0 veut dire pas du tout et 10 veut dire extrêmement?

Base : ensemble des entreprises, excluant la non-réponse



Le travail d'équipe et la communication recherchés par les employeurs

Pour les employeurs, les travailleurs expérimentés doivent posséder avant tout des compétences dans le travail d'équipe et en communication, ce qui coïncide avec ce que les travailleurs expérimentés peuvent réellement offrir, à savoir les compétences que les travailleurs expérimentés déclarent eux-mêmes maitriser. Par ailleurs, la maîtrise des compétences numériques par les travailleurs expérimentés n'est pas considérée essentielle par les employeurs. Une maîtrise modérée leur suffit.

Si la maîtrise des compétences manuelles, physiques et liées à la gestion de projet ne sont pas critiques du point de vue des entreprises du secteur tertiaire (notes médianes entre 5 et 6), elles sont au contraire primordiales pour les entreprises des secteurs primaires et secondaires (notes médianes entre 8 et 9).

som

NIVEAU DE MAÎTRISE DES PRINCIPALES COMPÉTENCES PAR LES TRAVAILLEURS EXPÉRIMENTÉS

MIDI40 CENTRE CONSEIL EN EMPLOI

QB1 à B6. Sur une échelle 0 à 10, où 0 veut dire pas du tout et 10 veut dire extrêmement, dans quelle mesure avez-vous l'impression de maîtriser les compétences suivantes?
Base : lavallois âgés de 45 à 69 ans, excluant la non-réponse

	Faible (0 à 6)	Modéré (7 ou 8)	Élevé (9 ou 10)	Note médiane sur 10
Compétences dans le travail d'équipe (n : 534)	11 %	43 %	46 %	8
Compétences en communication (n: 536)	18 %	45 %	37 %	8
Compétences manuelles (n : 524)	46 %	29 %	25 %	7
Compétences en gestion de projet (n : 522)	40 %	41 %	19 %	7
Compétences numériques (n : 535)	39 %	44 %	17 %	7
Compétences physiques (n : 534)	54 %	32 %	14 %	6

Les compétences fortement maîtrisées sont celles recherchées en majorité par les employeurs

Les travailleurs expérimentés ont tout intérêt à mettre de l'avant leur maîtrise des compétences dans le travail d'équipe et en communication lorsqu'ils postulent pour un emploi ou envoient leur candidature à une entreprise. En effet, ces deux compétences sont fortement recherchées par les entreprises lavalloises. D'ailleurs, ces compétences sont idéales pour des responsabilités liées au transfert de connaissances ou au mentorat. Il y a là une belle opportunité pour les entreprises de tirer profit de l'expertise de leurs travailleurs expérimentés.

Du point de vue des experts interrogés, les entreprises ont tout à gagner à placer les travailleurs expérimentés dans des rôles de mentorat. Les compétences essentielles pour ce type de rôle semblent être bien maîtrisées par ces derniers. D'ailleurs, la création d'équipes de travail multi-âge est probablement l'initiative préférée des experts. Cette stratégie favorise le partage de connaissances bidirectionnel et assure à l'entreprise une transmission des connaissances importantes à son bon fonctionnement. En plus d'accroître l'efficacité du travail, ce type d'équipe permet aussi à chacun d'apprendre de l'autre.

som

Chapitre 8

DIFFÉRENCES SIGNIFICATIVES ENTRE LES SOUS-GROUPES DE L'ÉCHANTILLON

Ce chapitre présente les principales différences significatives entre certains sous-groupes de l'échantillon.

DIFFÉRENCES SIGNIFICATIVES ENTRE LES TRAVAILLEURS EXPÉRIMENTÉS

MIDI40
CENTRE CONSEIL EN EMPLOI

QUELQUES DIFFÉRENCES ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES

Occupation principale:
Au sein de l'échantillon, on observe une proportion supérieure d'hommes qui travaillent à temps plein pour un employeur (59 % contre 47 % des femmes), alors que les femmes sont plus nombreuses, en proportion, à se retrouver dans une autre situation que le travail ou la retraite (14 % contre 6 % des hommes).

Recherche d'emploi:
Bien que les principaux moyens utilisés pour chercher un emploi sont les mêmes entre les hommes et les femmes, quelques différences s'observent au niveau des moyens plus secondaires. Une proportion supérieure de femmes envoient spontanément leur curriculum vitae à des employeurs (19 % contre 11 % chez les hommes), alors que les hommes sont plus nombreux, en proportion, à appeler directement l'employeur (16 % par rapport à 5 % chez les femmes) ou participer à des évènements de réseautage (9 % comparativement à 3 % des femmes).

Une retraite plus tardive chez certaines hommes:
Un peu plus d'un homme sur cinq compte travailler jusqu'à 70 ans ou plus (22 %), une proportion significativement supérieure comparativement aux femmes (10 %).

Maîtrise des compétences:
Les hommes affirment de façon plus marquée avoir une maitrise élevée des compétences numériques (23 % contre 12 % des femmes) et manuelles (32 % par rapport à 17 % des femmes).

Facteur d'attraction et de maintien en emploi :
Les femmes accordent une importance un peu plus élevée à la semaine du 4 jours (note médiane de 9 sur 10 : facteur extrêmement important), trois semaines de vacances en débutant (note médiane de 9 sur 10 : facteur extrêmement important) et au télétravail(note médiane de 8 sur 10 : facteur assez important) comparativement aux hommes (notes médiane de 8, 8 et 7 sur 10, respectivement). D'ailleurs, une proportion supérieure de femmes souhaitent travailler de la maison au cours des prochaines années (57 % contre 43 % des hommes).

som

DIFFÉRENCES SIGNIFICATIVES ENTRE LES TRAVAILLEURS EXPÉRIMENTÉS

MIDI40
CENTRE CONSEIL EN EMPLOI

QUELQUES DIFFÉRENCES SELON LE LIEU DE NAISSANCE DES RÉPONDANTS

Situation actuelle :
Au sein de l'échantillon, une proportion supérieure de personnes nés à l'extérieur du Canada travaillent à temps plein pour un employeur (71 % contre 49 % de ceux nés au Canada), alors que la retraite est plus répandue parmi les répondants nés au Canada (29 % par rapport à 6 % pour ceux nés ailleurs). D'ailleurs, la majorité des immigrants travaillent à Montréal (59 % comparativement à 40 % de ceux nés au Canada). De plus, ils sont plus nombreux, en proportion, à prévoir chercher un emploi au cours des 12 prochains mois (27 % contre 18 % pour ceux nés au Canada).

Facteurs d'attraction et de rétention :
Les répondants nés à l'extérieur du Canada accordent une importance plus élevée au congés payés pour des imprévus (note médiane de 9 sur 10 par rapport à 8 pour ceux nés ici), aux possibilités de carrières intéressantes (9 contre 8 pour ceux nés au Canada) et à la possibilité de faire du télétravail (8 comparativement à 7 pour les répondants nés au Canada). D'ailleurs, de nouvelles responsabilités sont un incitatif à retarder la retraite pour une proportion supérieure d'immigrants (23 % contre 12 % de ceux nés au Canada).

Attentes pour les prochaines années :
Le volume d'heures que souhaitent travailler les immigrants dans les prochaines années est plus élevé que celui des répondants nés au Canada. En effet, la médiane se situe entre 35 et 39 heures pour les immigrants, alors qu'elle se situe entre 30 et 34 heures pour les répondants nés au Canada. Par ailleurs, la majorité des immigrants souhaitent travailler dans un bureau (54 %) au cours des prochaines années, ceci un souhait moins répandu auprès des personnes nés au pays (35 %).

som

DIFFÉRENCES SIGNIFICATIVES ENTRE LES EMPLOYEURS

MIDI40
CENTRE CONSEIL EN EMPLOI

QUELQUES DISTINCTIONS SONT OBSERVÉES ENTRE LES ENTREPRISES DU SECTEUR PRIVÉ ET CELLES DU SECTEUR PUBLIC

Postes vacants:
On observe une plus grande proportion de postes vacants dans les entreprises du secteur privé (moyenne de 4) comparativement au secteur public (moyenne de 2).

Moyens de recrutements:
Bien que les principaux moyens de recrutement utilisés par les entreprises privées et publiques soient les mêmes, on constate que les entreprises du secteur public sont plus nombreuses, en proportion, à recruter via des publications sur les réseaux sociaux (51 % contre 33 % des entreprises du secteur privé) ou la publication d'offre d'emploi directement sur son site internet (10 % par rapport à 3 % pour le secteur privé). De leur côté, les entreprises du secteur privé ont recours de façon plus marquée à des affiches «nous embauchons» présentes directement sur leur établissement (10 % comparativement à 0 % dans le secteur public).

Facteurs d'attraction:
Les entreprises du secteur public ont identifiées deux mesures qu'ils perçoivent comme extrêmement efficaces (note médiane de 9 sur 10) pour attirer et maintenir les travailleurs expérimentés en place, soit un salaire avantageux et la semaine de 4 jours. À l'inverse, l'efficacité perçue de ces mesures est plus faible chez les entreprises du secteur privé (note médiane de 8 et 7 sur 10 respectivement), alors qu'elles considèrent les possibilités de carrières intéressantes comme un facteur ayant une efficacité assez élevé (note médiane de 8 sur 10, par rapport à 7 sur 10 pour le secteur public). Si les entreprises du secteur privé devront réajuster leurs stratégies afin d'accorder une plus grande importance au salaire et la semaine de 4 jours, les entreprises du secteur public devront davantage ouvrir la discussion sur les opportunités de carrières au sein de leur organisation avec leurs travailleurs expérimentés.

Compétences recherchées chez les travailleurs expérimentés:
Globalement, les compétences recherchées chez les travailleurs expérimentés sont les mêmes dans les entreprises privés que celles du secteur public. La seule différence se situe au niveau des compétences manuelles, qui sans surprise, sont nettement plus nécessaire au sein des entreprises du secteur privé (29 % extrêmement nécessaire, notes de 9 ou 10, contre 9 % pour le secteur public).

som

Conclusions

CONSTATS ET CONCLUSIONS

MIDI40
CENTRE CONSEIL EN EMPLOI

FAVORISER UNE AMBIANCE DE TRAVAIL AGRÉABLE

Il est important de favoriser un climat de travail qui va donner envie aux employés de rester. Cela passe en grande partie par l'ambiance de travail. Il s'agit là d'un facteur de rétention à ne pas minimiser. Plusieurs options s'offrent à l'entreprise pour susciter un climat respectueux et encourager les liens amicaux entre les employés.

La création d'un comité social, l'organisation d'évènements au travail (BBQ estival, lunch au restaurant pour les anniversaires) ou à l'extérieur (5@7 thématiques ou pour des occasions spécifiques) ou des activités de « team building » sont tous des exemples d'actions qui favorisent les bonnes relations entre les employés d'une entreprise et qui aident à créer une bonne ambiance de travail. Il est toujours plus difficile de quitter une entreprise lorsqu'on apprécie ses collègues. Enfin, les entreprises ont tout intérêt à promouvoir cette ambiance de travail sur leurs plateformes numériques (réseaux sociaux, site web, etc.).

FAVORISER LE TRANSFERT DE CONNAISSANCES

Que se soit par du mentorat, en répertoriant les procédures et les bonnes pratiques de l'entreprise, ou de la formation plus structurée, proposer aux travailleurs expérimentés un rôle qui favorise le transfert de connaissances au sein de l'entreprise constitue une autre façon de les valoriser, tout en tirant profit de leurs compétences. Si ces derniers excellent en communication et travail d'équipe, ils ont acquis au fils des ans une expertise et un savoir-être qui leur confère une grande efficacité dans leur travail. Transmettre ces acquis est essentiel à la prospérité des entreprises, tout en étant stimulant pour plusieurs travailleurs expérimentés.

Par ailleurs, la création d'équipes multi-âge représente de loin l'initiative préférée des experts en ce qui a trait au transfert de connaissances. Cette stratégie favorise le partage de connaissance bidirectionnel, où chacun a l'opportunité d'apprendre de l'autre. En plus d'accroître l'efficacité du travail, ce type d'équipe permet aussi de réduire l'âgisme en milieu de travail. Plus la culture de travail valorise les travailleurs de tous les âges, plus celle-ci est orientée vers le partage de connaissances entre tous les travailleurs.

LA FLEXIBILITÉ EST DE MISE

La pénurie de main d'œuvre actuelle a pour conséquence un changement du rapport de force dans le marché de la recherche d'emploi. Si auparavant les entreprises avaient le choix quant au candidat à embaucher, dorénavant le candidat a le choix de l'offre à accepter. Ce revirement de situation force les entreprises à user de plus de charme et de souplesse pour attirer un candidat au sein de leur organisation. La flexibilité est sans contredit un facteur clé d'attraction et de rétention des travailleurs expérimentés. Cela inclut la flexibilité quant aux responsabilités confiées à ces travailleurs et celle en lien avec l'aménagement du temps de travail.

En effet, le concept de pré-retraite ou d'horaires réduits est inévitable pour arriver à maintenir en poste les travailleurs expérimentés. Plus ils gagnent en âge, plus ils souhaitent ralentir la cadence et obtenir une meilleure conciliation travail- vie personnelle. Ceci vaut également pour attirer les retraités qui souhaitent un retour à temps partiel, voire contractuel. Rappelons qu'un travailleur expérimenté est plus souvent qu'autrement synonyme d'autonomie et de productivité.

som

CONCLUSIONS

MIDI40
CENTRE CONSEIL EN EMPLOI

UN CHANGEMENT DE CULTURE EST NÉCESSAIRE EN ENTREPRISE

Peu d'entreprises ont une forte intention de recruter des travailleurs expérimentés ou des retraités au cours des prochaines années. Pourtant, ceux-ci devraient être remis au cœur des stratégies de recrutement. Avec la pénurie de main d'œuvre et l'évolution démographique, les entreprises doivent favoriser le maintien en poste des travailleurs expérimentés, ainsi que des retraités, afin de faire prospérer leur entreprise. Conséquemment, un changement dans la culture, les pratiques de gestion et le discours de l'organisation est à envisager. Attirer et retenir un travailleur expérimenté, c'est commencer par le valoriser. En plus d'être une main d'œuvre importante, les travailleurs expérimentés représentent la mémoire de l'entreprise. Leurs connaissances avancées et leur volonté de travailler au-delà de la retraite en font des candidats de choix pour les employeurs. Il importe donc de reconnaître la valeur de leur apport et de mettre en place des mesures afin de favoriser leur attraction et leur rétention.

Cette valorisation peut se faire, entre autres, grâce à de la formation continue. Offrir des formations à ces travailleurs est une façon pour une entreprise d'exprimer à un employé qu'il fait partie des plans de l'entreprise et que celle-ci souhaite qu'il continue d'y contribuer encore plusieurs années.

UN DIALOGUE PLUS ENCADRÉ AVEC LES TRAVAILLEURS

Échanger périodiquement avec les travailleurs expérimentés est une autre stratégie qui aura de nombreux bienfaits autant pour l'organisation que les travailleurs. Il s'agit là de l'opportunité de discuter de leur plan de développement professionnel, de leurs intérêts et leurs aspirations pour les années à venir, tout en abordant leurs intentions à l'égard de la retraite. Si certains voudront un allègement de responsabilités, d'autres évoqueront un intérêt pour de nouvelles responsabilités. L'entreprise devra faire preuve de flexibilité quant aux tâches, aux projets et aux responsabilités confiés aux travailleurs expérimentés. Dans l'optique de les motiver à demeurer sur le marché du travail le plus longtemps possible, l'entreprise devra offrir l'opportunité aux travailleurs expérimentés de s'accomplir dans leurs tâches ou projets qui les stimulent, même si cela implique un changement de poste ou de département.

Cela vaut aussi pour les travailleurs retraités auxquels les entreprises ont recours. Plus souvent qu'autrement, les retraités qui reviennent sur la marché du travail sont à la recherche d'un sens de l'utilité. Ils souhaitent trouver une façon de se réaliser, de faire partie d'une équipe et d'avoir un impact, tous des éléments souvent plus difficiles de concrétiser à la retraite. Une attention particulière doit être accordée aux responsabilités qui leur seront confiées. Mieux vaut prioriser des projets ou des tâches en lien avec leurs intérêts pour favoriser un retour en poste.

De plus, ces discussions sont aussi un bon moyen pour l'entreprise de témoigner de son appréciation de l'apport de ces travailleurs, tout en lui signalant qu'il fait partie des plans à moyen et long terme de l'entreprise.

som

CONCLUSIONS (SUITE)

MIDI40
CENTRE CONSEIL EN EMPLOI

ÉLARGIR LES STRATÉGIES DE RECRUTEMENT

Malgré les moyens utilisés par les entreprises pour combler les postes vacants, encore une dizaine de milliers de postes restent à pourvoir en ce début d'année 2022 dans la région de Laval. Outre l'utilisation de plateformes numériques pour afficher les postes disponibles, d'autres avenues sont à explorer par les entreprises afin de faciliter le recrutement de travailleurs expérimentés.

Bien qu'un bon nombre de travailleurs expérimentés utilisent des moyens numériques pour se chercher un emploi, plusieurs préconisent une approche directe avec l'employeur. Que se soit en se déplaçant directement sur place ou via le site web de l'entreprise, nombreux sont les travailleurs expérimentés qui préfèrent présenter directement leur candidature à l'employeur. Ainsi, afficher les postes disponibles directement sur **le site web de l'entreprise**, par exemple par le biais d'une **section carrière,** constitue un moyen efficace et peu coûteux pour les entreprises. De plus, cela permet aux entreprises de recevoir des candidatures spontanées. Il est toujours intéressant pour une entreprise d'avoir sous la main des candidats démontrant à la base un intérêt et un désir de travailler pour leur organisation.

Considérant le grand nombre d'entreprises n'ayant pas de services de ressources humaines à l'interne, la collaboration avec un **chasseur de tête ou une agence de placement** représente une avenue à explorer pour certains. Certains postes à combler et secteurs d'activités se prêtent bien à ce type de services. Un gain de temps et d'efficacité pourrait en résulter, surtout dans un contexte de forte concurrence entre les entreprises.

Pour les retraités, rien ne vaut le **contact humain**. En effet, ces derniers préconisent leur réseau de contacts lorsque vient le moment de chercher un emploi. Dans bien des cas, les entreprises devront faire preuve de dynamisme et initier le contact avec les employés retraités si elles souhaitent les convaincre de revenir. Une approche directe par un membre de la direction est probablement le meilleur moyen de proposer à un retraité de revenir au sein de l'entreprise.

UN SOUTIEN EN MATIÈRE DE RÉTENTION ET DE RECRUTEMENT APPARAÎT CRITIQUE

Les entreprises de la région de Laval auront besoin d'un accompagnement au cours des prochaines années afin d'adapter leurs pratiques de rétention et d'attraction de personnel. En ce sens, Midi40 et ses partenaires pourraient mettre en place certains outils facilitant ce changement, tel qu'un guide d'entrevue pour ouvrir le dialogue avec les travailleurs expérimentés, un outil d'aide à la rédaction d'offres d'emploi inclusive du point de vue de l'âge, des exemples de mesures de rétention et d'attraction ou encore un répertoire des ressources disponibles dans la région en ce qui a trait au soutien en matière de recrutement.

Par ailleurs, l'organisation d'évènements (conférence, ateliers, webinaires, etc.), que ce soit en personne ou en ligne, fournirait des outils supplémentaires aux entreprises lavalloises afin d'améliorer l'attraction et la rétention des travailleurs expérimentés. Plusieurs sujets peuvent susciter l'intérêt des entreprises, tels que le développement de compétences, la mise sur pied de programmes de formation à l'interne, l'implantation de mesures de rétention, la gestion des horaires flexibles, l'intégration des travailleurs à temps réduit, etc.

Enfin, il faut éviter toute mesure ou action uniquement appliquée aux travailleurs expérimentés, afin de ne pas créer de conflits intergénérationnels.

som

Annexe 1

MÉTHODOLOGIE DÉTAILLÉE

MÉTHODOLOGIE DÉTAILLÉE

PLAN DE SONDAGE

Populations cibles
Entreprises œuvrant à Laval et personnes âgées entre 45 et 69 ans demeurant dans la région de Laval.

Base de sondage
L'échantillon d'entreprises a conçue à partir d'une liste acheté auprès de Duns & Bradstreet. L'échantillon initial du volet population est constitué des panélistes web et téléphonique de SOM, auquel a été ajouté les membres de Midi40 et de la FADOQ vivant dans la région de Laval.

Plan d'échantillonnage
Le plan d'échantillonnage consistait à obtenir un maximum de 300 entrevues téléphoniques auprès des entreprises et 500 questionnaires complétés auprès de la population lavalloise ciblée. Au total, le sondage compte 300 répondants employeurs, 538 répondants âgés entre 45 et 69 ans, ainsi que 156 membres de la FADOQ ou Midi40.

QUESTIONNAIRES ET GUIDE DE DISCUSSION

Entrevues individuelles :
Le guide de discussion a été élaboré par SOM, puis validé par le client.
La durée des entrevues était entre 30 et 45 minutes.
Les entrevues se sont déroulées en français uniquement.

Collecte employeurs (téléphonique) :
Le questionnaire a été élaboré par SOM et validé par le client, puis révisé, traduit et programmé par SOM.
Les entrevues ont été réalisées en français ou en anglais.
La durée moyenne des entrevues s'est établie à 11,09 minutes.
Le questionnaire a été testé auprès de 10 répondants les 16 et 17 mars 2022.
La version finale du questionnaire est présentée à l'annexe 2.

Collecte population (web et téléphonique) :
Le questionnaire a été élaboré par SOM et validé par le client, puis révisé, traduit et programmé par SOM.
Les entrevues ont été réalisées en français ou en anglais.
La durée moyenne pour compléter le questionnaire se chiffre à 7,1 minutes au web et 11,2 minutes au téléphone.
Le questionnaire a été testé auprès de 10 répondants au téléphone le 17 mars 2022.
La version finale du questionnaire est présentée à l'annexe 2.

MÉTHODOLOGIE DÉTAILLÉE (SUITE)

ENTREVUES INDIVIDUELLES

Les participants aux entrevues individuelles ont été recrutés par courriel selon une liste d'experts identifiés par SOM et Midi40. Le rendez-vous était ensuite confirmé par courriel. Les répondants devaient être en mesure de parler des défis, des attentes et des besoins des travailleurs expérimentés dans un contexte de travail.

Les entrevues ont eu lieu entre le 7 et le 27 avril 2022. L'animation a été menée par un professionnel de recherche chez SOM. Un enregistrement vidéo temporaire a permis la production de rapports individuels d'entrevues qui ont servi à compléter le rapport et élaborer les recommandations.

	Période de collecte	Mode de collecte	Résultats administratifs (présentés aux pages suivantes)
VOLET EMPLOYEURS (collecte téléphonique)	Du 16 mars au 7 avril 2022.	• Entrevues téléphoniques assistées par ordinateur • Gestion informatisée des numéros de téléphone • Gestion de l'échantillon visant des objectifs de taux de réponse supérieurs • Maximum de 23 appels lors de rendez-vous et de 20 appels pour les autres contacts	Le taux de réponse est de 19,9 %.
VOLET POPULATION (collecte web et téléphonique)	Du 17 mars au 11 avril 2022.	• Questionnaire autoadministré par internet, accessible uniquement par un lien sécurisé et entrevues téléphoniques assistées par ordinateur • Gestion informatisée des numéros de téléphone • Invitations par courriel gérées par SOM pour le panel Or et par le fournisseur pour le panel externe. • Collecte web sur les serveurs de SOM	Le taux de réponse est de : • 28,1 % auprès des panélistes web de SOM, • 47,9 % auprès des panélistes du fournisseur externe, et • 54,1 % auprès des panélistes téléphoniques de SOM.
VOLET POPULATION – membres de la FADOQ ou Midi40 (collecte web)	Du 24 mars au 11 avril 2022.	• Questionnaire autoadministré par internet, accessible par un lien ouvert. • Invitations par courriel gérées par le client. • Collecte web sur les serveurs de SOM	Aucun taux de réponse ne peut être estimé. Les envois ayant été fait par le client et l'organisme FADOQ.

Méthodologie détaillée (suite)

MIDI40 CENTRE CONSEIL EN EMPLOI

RÉSULTATS ADMINISTRATIFS DÉTAILLÉS
Volet Employeurs

CALCUL DU TAUX DE RÉPONSE

A)	**ÉCHANTILLON DE DÉPART**	2127
B)	**NUMÉROS NON VALIDES**	**193**
B1)	Hors service	154
B2)	Résidentiel	24
B3)	Hors strate	6
B4)	Télécopieur	9
B5)	Duplicata	0
C)	**UNITÉS NON JOINTES (NON RÉSOLUES)**	**278**
C1)	Pas de réponse	30
C2)	Ligne occupée	6
C3)	Répondeur	235
C4)	Ligne en dérangement	7
D)	**UNITÉS JOINTES NON RÉPONDANTES**	**1271**
D1)	Incapacité, maladie, problème de langue	5
D2)	Répondant sélectionné pas disponible	638
D3)	Refus de l'entreprise	346
D4)	Refus de la personne	222
D5)	Refus sur cellulaire	39
D6)	Incomplet	21
E)	**UNITÉS JOINTES RÉPONDANTES**	**385**
E1)	Autres langues	0
E2)	Non-admissibles	85
E3)	Entrevues complétées	300

F)	Numéros non joints (C1 + C2 + C4)	43
G)	Numéros joints (A - F)	2084
H)	Numéros joints non valides (B)	193
I)	Numéros joints valides (G - H)	1891
J)	Estimation du nombre de numéros non joints valides (F X I ÷ G)	39
K)	Estimation du nombre total de numéros valides (I + J)	1930

TAUX DE RÉPONSE ESTIMÉ DE SOM (TRE)	
Non-réponse estimée (C3 + D2 + J + D1) ÷ K	47,5 %
Refus ((D3 + D4 + D5 + D6) ÷ K)	32,5 %
TAUX DE RÉPONSE ESTIMÉ (E1 + E2 + E3) ÷ K	19,9 %

TAUX DE RÉPONSE DE L'ARIM*	
Taux de réponse (E ÷ (C + D + E))	19,9 %

*La différence entre les deux taux de réponse (s'il y a lieu) tient au fait que le taux de l'Association de la recherche et de l'intelligence marketing (ARIM) suppose que tous les numéros non joints sont valides alors que le taux SOM suppose plutôt qu'il y a la même proportion de numéros valides parmi les non joints que parmi ceux qui ont été joints.

SOM

MIDI40 CENTRE CONSEIL EN EMPLOI

RÉSULTATS ADMINISTRATIFS DÉTAILLÉS
Volet Population - téléphonique

CALCUL DU TAUX DE RÉPONSE

A)	**ÉCHANTILLON DE DÉPART**	403
B)	**NUMÉROS NON VALIDES**	**90**
B1)	Hors service	83
B2)	Non résidentiel	7
B3)	Hors strate	0
B4)	Télécopieur	0
B5)	Duplicata	0
C)	**UNITÉS NON JOINTES (NON RÉSOLUES)**	**49**
C1)	Pas de réponse	2
C2)	Ligne occupée	0
C3)	Répondeur	46
C4)	Ligne en dérangement	1
D)	**UNITÉS JOINTES NON RÉPONDANTES**	**95**
D1)	Incapacité, maladie, problème de langue	1
D2)	Répondant sélectionné pas disponible	49
D3)	Refus du ménage	4
D4)	Refus de la personne	22
D5)	Refus sur cellulaire	19
D6)	Incomplet	0
E)	**UNITÉS JOINTES RÉPONDANTES**	**169**
E1)	Autres langues	2
E2)	Non-admissibles	17
E3)	Entrevues complétées	150

F)	Numéros non joints (C1 + C2 + C4)	3
G)	Numéros joints (A - F)	400
H)	Numéros joints non valides (B)	90
I)	Numéros joints valides (G - H)	310
J)	Estimation du nombre de numéros non joints valides (F X I ÷ G)	2
K)	Estimation du nombre total de numéros valides (I + J)	312

TAUX DE RÉPONSE ESTIMÉ DE SOM (TRE)

Non-réponse estimée (C3 + D2 + J + D1) ÷ K	31,5 %
Refus ((D3 + D4 + D5 + D6) ÷ K)	14,4 %
TAUX DE RÉPONSE ESTIMÉ (E1 + E2 + E3) ÷ K	54,1 %

TAUX DE RÉPONSE DE L'ARIM*

Taux de réponse (E ÷ (C + D + E))	54,0 %

*La différence entre les deux taux de réponse (s'il y a lieu) tient au fait que le taux de l'Association de la recherche et de l'intelligence marketing (ARIM) suppose que tous les numéros non joints sont valides alors que le taux SOM suppose plutôt qu'il y a la même proportion de numéros valides parmi les non joints que parmi ceux qui ont été joints.

som

MIDI40 CENTRE CONSEIL EN EMPLOI

RÉSULTATS ADMINISTRATIFS DÉTAILLÉS
Volet population – Web (panélistes SOM)

CALCUL DU TAUX DE RÉPONSE			
RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE WEB		Courriel indiquant refus de répondre	0
Taille de l'échantillon	1 490	Désabonnement	0
Nombre d'entrevues visées	0	Entrevue rejetée à la suite du contrôle qualité	0
INVITATIONS ENVOYÉES		**UNITÉ JOINTE TOTALE (C)**	444
Invitations envoyées **(A)**	1 490	**UNITÉ NON JOINTE**	
Adresse de courriel sur la liste noire	0	Serveur de courriel distant ne répond pas ou en problème	0
Échec lors de l'envoi du courriel	0	Quota de l'usager dépassé	0
UNITÉ JOINTE RÉPONDANTE		Détection par antipourriels	0
Questionnaires complétés	223	Autres messages de retour non reconnus	0
Hors de la population visée	28	Unité non jointe totale **(D)**	0
Accès lorsqu'un quota est atteint	167	**UNITÉ INEXISTANTE**	
Unité jointe répondante totale **(B)**	418	Courriel invalide (usager@)	0
UNITÉ JOINTE TARDIVE		Courriel invalide (@domaine)	0
Accès lorsque collecte de la strate terminée	8	Duplicata	0
Accès lorsque collecte terminée	0	Unité inexistante totale **(E)**	0
UNITÉ JOINTE NON RÉPONDANTE		**TAUX D'ACCÈS (C/(A-E))**	**29,8 %**
Abandon durant le questionnaire	18	**TAUX DE RÉPONSE PARMI UNITÉ JOINTE (B/C)**	**94,1 %**
Courriel automatique (absence du répondant)	0	**TAUX DE RÉPONSE (B/(A-E))**	**28,1 %**

MIDI40 CENTRE CONSEIL EN EMPLOI

RÉSULTATS ADMINISTRATIFS DÉTAILLÉS
Volet Population – Web (panel externe)

CALCUL DU TAUX DE RÉPONSE

RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE WEB	
Taille de l'échantillon	**425**
Nombre d'entrevues visées	0
INVITATIONS ENVOYÉES	
Invitations envoyées **(A)**	423
Adresse de courriel sur la liste noire	2
Échec lors de l'envoi du courriel	0
UNITÉ JOINTE RÉPONDANTE	
Questionnaires complétés	165
Hors de la population visée	37
Accès lorsqu'un quota est atteint	0
Unité jointe répondante totale **(B)**	202
UNITÉ JOINTE TARDIVE	
Accès lorsque collecte de la strate terminée	3
Accès lorsque collecte terminée	0
UNITÉ JOINTE NON RÉPONDANTE	
Abandon durant le questionnaire	11
Courriel automatique (absence du répondant)	0
Courriel indiquant refus de répondre	0
Désabonnement	0
Entrevue rejetée à la suite du contrôle qualité	0
UNITÉ JOINTE TOTALE (C)	216
UNITÉ NON JOINTE	
Serveur de courriel distant ne répond pas ou en problème	0
Quota de l'usager dépassé	0
Détection par antipourriels	0
Autres messages de retour non reconnus	0
Unité non jointe totale **(D)**	0
UNITÉ INEXISTANTE	
Courriel invalide (usager@)	1
Courriel invalide (@domaine)	0
Duplicata	0
Unité inexistante totale **(E)**	1
TAUX D'ACCÈS (C/(A-E))	**51,2 %**
TAUX DE RÉPONSE PARMI UNITÉ JOINTE (B/C)	**93,5 %**
TAUX DE RÉPONSE (B/(A-E))	**47,9 %**

MÉTHODOLOGIE DÉTAILLÉE (SUITE)

MIDI40 CENTRE CONSEIL EN EMPLOI

PONDÉRATION ET TRAITEMENT

Les données de la collecte employeurs ont été pondérées en extrapolant au nombre total d'établissements lavallois selon la taille de l'entreprise (1 à 9 employés, 10 à 19 employés, 20 à 49 employés, 50 employés ou plus).

La pondération de la collection population provenant d'un panel a été effectuée sur la base de tous les questionnaires remplis en tenant compte des variables énumérées ci-dessous pour la région de Laval:

- La distribution conjointe de l'âge (45-49 ans, 50-54 ans, 55-59 ans, 60-64 ans, 65-69 ans) et du sexe
- Le niveau de scolarité (aucun/secondaire/DEP, collégial, universitaire).

Aucune pondération n'a été appliquée aux résultats de la collecte auprès des membres de la FADOQ et de Midi40 étant donné le manque d'information à leur sujet.

Distributions utilisées: Les données sur le nombre d'établissements lavallois provient de Statistique Canada, alors que les données sur la population proviennent du recensement de 2016.

Les données ont été traitées à l'aide du progiciel spécialisé MACTAB. Les résultats pour chacune des questions sont présentés en fonction d'une bannière qui inclut toutes les variables pertinentes à l'analyse des résultats.

MARGES D'ERREUR COLLECTE EMPLOYEURS

Les marges d'erreur présentées à la page suivante sont calculées au niveau de confiance de 95 % et utilisent les formules exactes d'estimation de la variance dans un contexte d'échantillonnage dans une population finie.

Le facteur d'ajustement est une mesure qui permet d'ajuster la marge d'erreur pour tenir compte du facteur de population finie. C'est une statistique utile pour obtenir une estimation de la marge d'erreur pour un sous-groupe de répondants dont on connaît la taille.

Pour estimer la marge d'erreur maximale pour l'ensemble des répondants ou pour un sous-groupe, il suffit d'utiliser la formule suivante : 0,98 divisé par la racine carrée de n –1 (la taille du groupe ou du sous-groupe moins un), et de multiplier ce résultat par le facteur d'ajustement. Par exemple, au tableau de la page suivante, compte tenu de la taille finie de la population, la marge d'erreur maximale d'échantillonnage pour l'ensemble des répondants du volet employeurs est égale à 7,6 % (1,348 x 0,98/√299).

Le tableau de la page suivante affiche les marges d'erreur de l'étude (en tenant compte de l'effet de plan) selon la valeur de la proportion estimée.

som

MIDI40 CENTRE CONSEIL EN EMPLOI

MARGE D'ERREUR SELON LA PROPORTION ESTIMÉE – VOLET ENTREPRISES

		QB2 pour pondération estimation pour les entreprises saisonniere			
	Ensemble	1 à 9 employés	10 à 19 employés	20 à 49 employés	50 ou plus
NOMBRE D'ENTREVUES	300	91	65	84	60
FACTEUR D'AJUSTEMENT	1,348	0,995	0,980	0,960	0,953
PROPORTION :					
99 % ou 1 %	1,5 %	2,0 %	2,4 %	2,1 %	2,4 %
95 % ou 5 %	3,3 %	4,5 %	5,2 %	4,5 %	5,3 %
90 % ou 10 %	4,6 %	6,2 %	7,2 %	6,2 %	7,3 %
80 % ou 20 %	6,1 %	8,2 %	9,6 %	8,3 %	9,7 %
70 % ou 30 %	7,0 %	9,4 %	11,0 %	9,5 %	11,1 %
60 % ou 40 %	7,5 %	10,1 %	11,8 %	10,1 %	11,9 %
50 % (MARGE MAXIMALE)	7,6 %	10,3 %	12,0 %	10,3 %	12,2 %

* La marge d'erreur varie selon la valeur de la proportion estimée : elle est plus grande lorsque la proportion est voisine de 50 % et plus petite à mesure que la proportion s'éloigne de 50 %.

som

MÉTHODOLOGIE DÉTAILLÉE (SUITE)

MIDI40 CENTRE CONSEIL EN EMPLOI

MARGES D'ERREUR COLLECTE POPULATION – PANÉLISTES

À noter qu'une partie de l'échantillon est non probabiliste (utilisation d'un panel externe non probabiliste). Ainsi, les marges d'erreur sont présentées à titre indicatif.

Les marges d'erreur présentées ci-bas sont calculées au niveau de confiance de 95 % et tiennent compte de l'effet de plan.

L'effet de plan apparaît lorsque les répondants ne sont pas répartis proportionnellement à la population d'origine selon les variables de segmentation ou de pondération. L'effet de plan est le ratio entre la taille de l'échantillon et la taille d'un échantillon aléatoire simple de même marge d'erreur. C'est une statistique utile à l'estimation des marges d'erreur pour des sous-groupes de répondants. Par exemple, au tableau ci-dessous, la marge d'erreur est la même que pour un échantillon aléatoire simple de taille 368 (538 ÷ 1,462).

	Ensemble
NOMBRE DE RÉPONDANTS	538
EFFET DE PLAN	1,462
PROPORTION :	
99 % ou 1 %	1,0 %
95 % ou 5 %	2,2 %
90 % ou 10 %	3,1 %
80 % ou 20 %	4,1 %
70 % ou 30 %	4,7 %
60 % ou 40 %	5,0 %
50 % (MARGE MAXIMALE)	5,1 %

La marge d'erreur varie selon la valeur de la proportion estimée : elle est plus grande lorsque la proportion est voisine de 50 % et plus petite à mesure que la proportion s'éloigne de 50 %.

som

MÉTHODOLOGIE DÉTAILLÉE (SUITE)

MIDI40 CENTRE CONSEIL EN EMPLOI

MARGES D'ERREUR THÉORIQUE COLLECTE POPULATION – MEMBRES DE LA FADOQ OU MIDI40

Bien qu'il n'est pas possible de calculer une marge d'erreur pour un échantillon de convenance, nous présentons ci-dessous le calcul de marges d'erreur théorique pour un échantillon probabiliste de même taille. Ces marges d'erreur sont **à titre indicatif uniquement**. Elles sont calculées au niveau de confiance de 95 % et utilisent les formules exactes d'estimation de la variance dans un contexte d'échantillonnage dans une population finie.

Le facteur d'ajustement est une mesure qui permet d'ajuster la marge d'erreur pour tenir compte du facteur de population finie. C'est une statistique utile pour obtenir une estimation de la marge d'erreur pour un sous-groupe de répondants dont on connaît la taille.

Pour estimer la marge d'erreur maximale pour l'ensemble des répondants ou pour un sous-groupe, il suffit d'utiliser la formule suivante : 0,98 divisé par la racine carrée de n –1 (la taille du groupe ou du sous-groupe moins un), et de multiplier ce résultat par le facteur d'ajustement. Par exemple, au tableau ci-dessous, la marge d'erreur maximale d'échantillonnage pour une population finie de 17 000 personnes est égale à 7,8 % (0,995 x 0,98/√1069).

	Ensemble
NOMBRE DE RÉPONDANTS	156
FACTEUR D'AJUSTEMENT	0,995
PROPORTION :	
99 % ou 1 %	1,6 %
95 % ou 5 %	3,4 %
90 % ou 10 %	4,7 %
80 % ou 20 %	6,3 %
70 % ou 30 %	7,2 %
60 % ou 40 %	7,7 %
50 % (MARGE MAXIMALE)	7,8 %

La marge d'erreur varie selon la valeur de la proportion estimée : elle est plus grande lorsque la proportion est voisine de 50 % et plus petite à mesure que la proportion s'éloigne de 50 %.

som