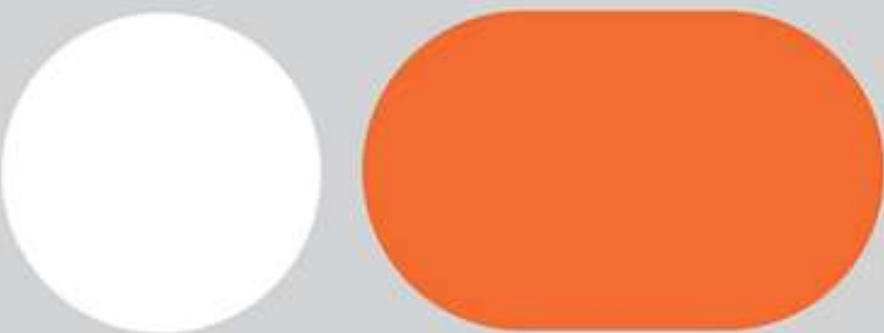




**Enquête de main-
d'œuvre auprès des
entreprises de la
Vallée-de-la-Gatineau**



Présentée à la SADC
Vallée-de-la-Gatineau




Table des matières

Faits saillants	3
1. Objectifs	6
2. Méthodologie	7
3. Profil des répondants	11
4. Profil des emplois	13
5. Enjeux et défis en matière de main-d'œuvre	18
6. Recrutement de la main-d'œuvre	22
7. Rétention de la main-d'œuvre	31
8. Relève des propriétaires	33

Méthodologie et profil des répondants

- Sondage par méthodologie mixte téléphonique-en ligne auprès de 306 entreprises situées sur le territoire desservi par la SADC Vallée-de-la-Gatineau.
- Les personnes interrogées étaient majoritairement les propriétaires des entreprises sondées (82 %).
- Environ la moitié des propriétaires des entreprises répondantes sont des hommes (56 %), sont âgés de 55 ans ou plus (51 %), sont propriétaires depuis plus de 15 ans (51 %) et ont une scolarité de niveau secondaire ou moins (52 %).
- Les deux tiers (65 %) des entreprises interrogées ont des employés salariés. Les entreprises de la région œuvrent dans les secteurs suivants: commerce/hébergement/restauration (28 %), secteur primaire/transport (20 %), services professionnels (17 %), autres services (17 %), secteur secondaire (14 %) et administrations publiques (3 %).

Profil des emplois

- Les entreprises interrogées ont en moyenne 14,9 employés, soit 7,4 à temps plein (50 %), 3,9 à temps partiel (26 %) et 3,6 saisonniers (24 %). Cependant, la moitié d'entre elles (50 %) n'ont aucun employé à temps partiel et 55 % n'ont aucun employé saisonnier. Le secteur primaire/transport emploie moins de gens au total (6,2) que les autres secteurs.
- Les employés à temps partiel travaillent en moyenne 22,3 heures par semaine et les saisonniers 21,2 heures. Ces proportions sont stables (72 %, 73 %) ou en croissance (19 %, 17 %) depuis 3 ans. Presque 50 % des employés saisonniers sont embauchés durant les mois d'avril et de mai. Et c'est le quart (27 %) des travailleurs saisonniers qui doivent être remplacés à chaque année.
- Les employés de la région sont à 54 % des hommes et 46 % des femmes, et sont répartis relativement également en termes d'âge : moins de 35 ans (31 %), 35-54 ans (40 %), et 55 ans et plus (30 %). Près des deux tiers (61 %) des employés ont moins de 10 ans d'ancienneté dans l'entreprise.
- Il y a présence d'un syndicat dans seulement une entreprise sur 10 et 50 % des emplois sont dits peu ou non qualifiés, c'est-à-dire qu'ils ne requièrent aucun diplôme ou seulement un diplôme d'études secondaires général.

Faits saillants

Enjeux et défis en matière de main-d'œuvre

- Les enjeux les plus importants pour les entreprises interrogées en matière de main-d'œuvre sont le recrutement (81 %) et la rétention (84 %) de la main-d'œuvre qualifiée, ainsi que l'intégration des employés de la jeune génération (moins de 35 ans) (83 %).
- La relève pour les postes de direction/gestion (74 %) et le recrutement de main-d'œuvre saisonnière (71 %) sont également des défis importants pour les entreprises de la région.
- La majorité des entreprises sont ouvertes à embaucher des employés issus des communautés autochtones (80 %) ou de l'immigration (72 %).
- En matière de ressources humaines au cours des prochaines années, les entreprises sondées visent comme principaux objectifs de conserver leurs employés (70 %) et d'en recruter de nouveaux (44 %). Aussi, le quart des entreprises (25 %) croient qu'elles seront confrontées à la formation de leurs employés.

Recrutement de la main-d'œuvre

- Les entreprises de la région ont embauché en moyenne 5,5 employés dans la dernière année, soit 1,6 à temps plein (29 %), 1,4 à temps partiel (25 %) et 2,4 saisonniers (44 %). Près de la moitié des entreprises jugent que le recrutement de ces employés a été difficile, notamment en raison du manque de main-d'œuvre et de candidatures. Le recrutement se fait généralement par référence de l'entourage ou d'employés (66 %), par le biais des réseaux sociaux (32 %), d'Emploi-Québec (27 %) et des journaux (24 %).
- Les entreprises auront, en moyenne, 3,5 postes à combler dans la prochaine année, soit 1,1 à temps plein (31 %), 1,1 à temps partiel (31 %) et 1,3 saisonniers (37 %). Cela dit, 32 % des entreprises répondantes ne prévoient aucun poste à combler et, spécifiquement, 56 % aucun poste à temps plein à combler. Un peu plus de la moitié des entreprises qui emploient des travailleurs saisonniers (54 %) seraient intéressées à travailler en concertation avec d'autres employeurs qui ont des périodes d'embauche différentes de la leur afin de combler ses emplois saisonniers.
- La pénurie de main-d'œuvre est perçue comme un frein à la croissance par plus de la moitié des entreprises sondées (53 %). Les conséquences de cette pénurie sont multiples, notamment que les employés doivent travailler davantage d'heures (37 %) et que l'entreprise doit refuser des contrats ou commandes (30 %). Pour pallier à cette pénurie, les entreprises de la région prennent de nombreuses mesures comme augmenter les salaires (45 %), embaucher des travailleurs moins qualifiés (43 %), plus jeunes (42 %) ou retraités (39 %).

Faits saillants

Rétention de la main-d'œuvre

- Pour favoriser la rétention de la main-d'œuvre, les entreprises ont recours à une panoplie de pratiques, dont principalement offrir une rémunération concurrentielle (71 %), partager l'information de façon transparente (68 %) et soutenir la conciliation travail-famille (65 %).
- Pour les aider dans leurs efforts de recrutement et de rétention, les entreprises souhaiteraient échanger avec d'autres entrepreneurs (40 %) afin de connaître les actions qu'ils ont posées et s'en inspirer. Obtenir de la formation en ressources humaines (32 %) et des informations sur les nouvelles pratiques dans ce domaine (30 %) sont d'autres besoins évoqués.

Relève des propriétaires

- Près du tiers des propriétaires sondés (29 %) prévoient quitter leur poste au cours des 5 prochaines années. Ce sont surtout les hommes, plus âgés, propriétaires depuis plus de 20 ans.
- Seul 12 % des propriétaires sont avancés dans leur processus de relève ou ont déjà trouvé une relève. C'est deux fois plus chez les propriétaires de longue date.
- La majorité (65 %) des propriétaires qui prévoient quitter dans les prochaines années et ont entamé une réflexion sur leur relève disent faire face à des défis particuliers, notamment des défis financiers, le fait de ne pas avoir de relève, la recherche d'un acheteur, des défis familiaux, etc.
- Ces propriétaires aimeraient un accompagnement individuel pour eux (41 %) ou leur relève (33 %), comme de la consultation, du coaching, du mentorat, etc., pour les épauler dans la planification de la relève.
- Ces propriétaires sont également nombreux (72 %) à dire connaître la valeur marchande de leur entreprise. Cette valeur est basée sur la valeur sur le marché (76 %) ou la valeur comptable (52 %).

1. Objectifs

La SADC Vallée-de-la-Gatineau a mandaté BIP Recherche afin de réaliser une enquête auprès des entreprises de la région. Cette étude s'inscrit dans le cadre du projet "Chantier relève". L'objectif général de l'enquête est de documenter la situation et les enjeux des entreprises de la Vallée-de-la-Gatineau en matière de relève entrepreneuriale et de relève des ressources humaines. L'information ainsi recueillie permettra à la SADC et aux partenaires locaux d'orienter efficacement leurs actions sur ces sujets et ce, sur un horizon de plusieurs années.

Le sondage répond à deux grands enjeux auxquels sont confrontées les entreprises : l'un portant sur le recrutement et la rétention de la main-d'œuvre et l'autre portant sur la relève des propriétaires.

- La section portant sur le recrutement et la rétention de la main-d'œuvre répond aux objectifs suivants :
 - Établir le profil des emplois présents sur le territoire : nombre d'employés selon le statut, caractéristiques des emplois saisonniers, répartition des emplois selon le sexe, l'âge, l'ancienneté et le niveau de qualification, etc.
 - Identifier les principaux enjeux et défis que vivent les entreprises en matière de main-d'œuvre.
 - Approfondir la problématique de recrutement de la main-d'œuvre : nombre d'embauches réalisées, degré de facilité de recrutement, moyens utilisés pour le recrutement, nombre de postes à combler, conséquences de la pénurie de main-d'œuvre sur les entreprises et mesures prises pour la contrer, pratiques et outils pour faciliter le recrutement.
 - Approfondir la problématique de rétention de la main-d'œuvre : pratiques pour favoriser la rétention, besoins des entreprises pour les appuyer dans leurs efforts de rétention.
- La section portant sur la relève des propriétaires de l'entreprise a pour objectifs de :
 - Connaître le profil des propriétaires d'entreprise.
 - Savoir à quelle étape ils en sont dans la planification de leur relève.
 - Comprendre leurs préoccupations ou les défis particuliers auxquels ils font face.
 - Connaître le type de ressources auxquelles ils font appel.
 - Identifier le type d'accompagnement souhaité en matière de planification de la relève.

2. Méthodologie

Population visée

Les entreprises situées dans le territoire desservi par la SADC Vallée-de-la-Gatineau. La SADC a fourni à BIP Recherche une base de données comportant 1 181 noms d'entreprises avec coordonnées. Ce nombre est le résultat du calcul suivant :

- 1 347 noms dans la base de donnée fournie initialement
- 288 téléphones absents
- + 122 numéros recherchés par la SADC

Pour qu'une entreprise soit admissible à répondre au sondage, les décisions concernant l'embauche du personnel doivent être prises localement, c'est-à-dire dans l'établissement appelé.

La personne visée pour répondre au questionnaire était la suivante :

- En priorité, le propriétaire ou un des propriétaires de l'entreprise.
- Sinon, le responsable des ressources humaines ou de la production/des opérations. Dans ce cas, cette personne ne répondait pas à la section du questionnaire portant sur la relève des propriétaires.

Questionnaire

Le questionnaire a été conçu conjointement par la SADC et BIP Recherche. Il comporte 90 variables, dont 4 questions ouvertes.

Selon la réponse à deux questions d'introduction – la présence ou non d'employés salariés (à temps plein, à temps partiel ou saisonniers) et le fait que le répondant soit propriétaire ou non – quatre situations étaient possibles :

Scénarios possibles	Présence d'employés salariés	Le répondant est le propriétaire de l'entreprise	Sections du questionnaire complétées
A	Oui	Oui	Ensemble du questionnaire
B	Oui	Non	Profil des emplois, enjeux et défis en matière de main-d'œuvre, recrutement, rétention
C	Non	Oui	Relève de la direction
D	Non	Non	L'entreprise n'est pas admissible à répondre au sondage

2. Méthodologie

Mode d'administration du sondage

Pour administrer le sondage, nous avons fait appel à une méthodologie mixte téléphonique-en ligne. Tous les répondants ont d'abord été contactés par téléphone, en français ou en anglais. Une fois l'introduction lue et les objectifs expliqués, les répondants éligibles et acceptant de participer avaient le choix de répondre par téléphone ou en ligne.

Dans le cas des répondants ayant choisi de répondre en ligne, nous leur avons envoyé un courriel d'invitation comportant un lien permettant d'accéder au sondage. Pour la majorité d'entre eux, de un à trois rappels téléphoniques ont été faits dans les semaines suivant le courriel d'invitation.

Collecte des données

Le prétest a eu lieu par téléphone le 30 octobre 2018 auprès d'une dizaine d'entreprises. Aucune modification n'a été apportée au questionnaire suite au prétest. Le sondage proprement dit s'est déroulé du 1^{er} au 23 novembre 2018. Au total, 306 questionnaires ont été complétés, soit 148 par téléphone (48,4 %) et 158 en ligne (51,6 %). La durée moyenne des entrevues téléphoniques était de 15,7 minutes. Précisons que l'objectif était d'atteindre 300 questionnaires complétés.

Le taux de réponse est de 35 %. Il est calculé selon les normes de l'Association de la recherche et de l'intelligence marketing (ARIM). Le rapport administratif du déroulement du sondage, qui comprend le taux de réponse, est présenté à la page suivante.

La marge d'erreur est 4,8 %, 19 fois sur 20, en tenant compte du facteur de petite population.

Traitement des données

Les entrevues ont été compilées dans le logiciel Pronto de Voxco et traitées à l'aide du logiciel Stat-XP.

2. Méthodologie

Rapport administratif du sondage

	Fréquence	TOTAL
Numéros générés		1 181
A. Numéros non valides		173
Hors service	120	
Non commercial	38	
Télécopieur / Modem	15	
B. Numéros hors échantillon / non admissibles		101
Non admissible	38	
Maladie, incapacité	13	
Duplicata, multiples contacts	19	
Problème de langue	1	
Impossible à joindre / hors secteur	30	
C. Numéros dans l'échantillon pour lesquels il n'a pas été possible d'établir l'admissibilité		239
Pas de réponse / boîte vocale ⁽¹⁾	133	
Refus avant d'avoir établi l'admissibilité	106	
D. Numéros dans l'échantillon admissibles pour lesquels l'entrevue n'a pas été complétée		362
Absence prolongée	2	
Questionnaires incomplets (refus de terminer)	7	
Rendez-vous pris mais entrevue non réalisée /		
Questionnaire envoyé par courriel mais non complété	215	
Refus après avoir établi l'admissibilité	138	
E. Entrevues réalisées au complet		306
Calcul du taux de réponse⁽²⁾	E	306
	C x (TA ⁽³⁾)+D+E	876
		34.9%

(1) Pour qu'un numéro puisse être considéré comme *pas de réponse*, il doit correspondre à un numéro qui a toujours été sans réponse tout au long de la collecte de données. Ainsi, par exemple un rendez-vous non complété pour lequel il n'y a pas de réponse au moment du rappel doit être considéré comme *rendez-vous non complété* et non pas comme *pas de réponse*.

(2) Présenté selon les normes de l'ARIM.

(3) TAUX D'ADMISSIBILITÉ : $\frac{D+E}{B+D+E}$ $\frac{668}{769}$ **0.87**

2. Méthodologie

Variable de segmentation

Nous avons traité et analysé les résultats en fonction de plusieurs variables de segmentation. Celles-ci ont permis d'effectuer une analyse statistique bivariée, soit la production de tableaux croisés des variables dépendantes avec les variables indépendantes ou de segmentation. Ces croisements permettent de constater s'il y a des différences statistiquement significatives par sous-groupe de répondant. Le cas échéant, nous avons indiqué les différences les plus importantes dans le rapport.

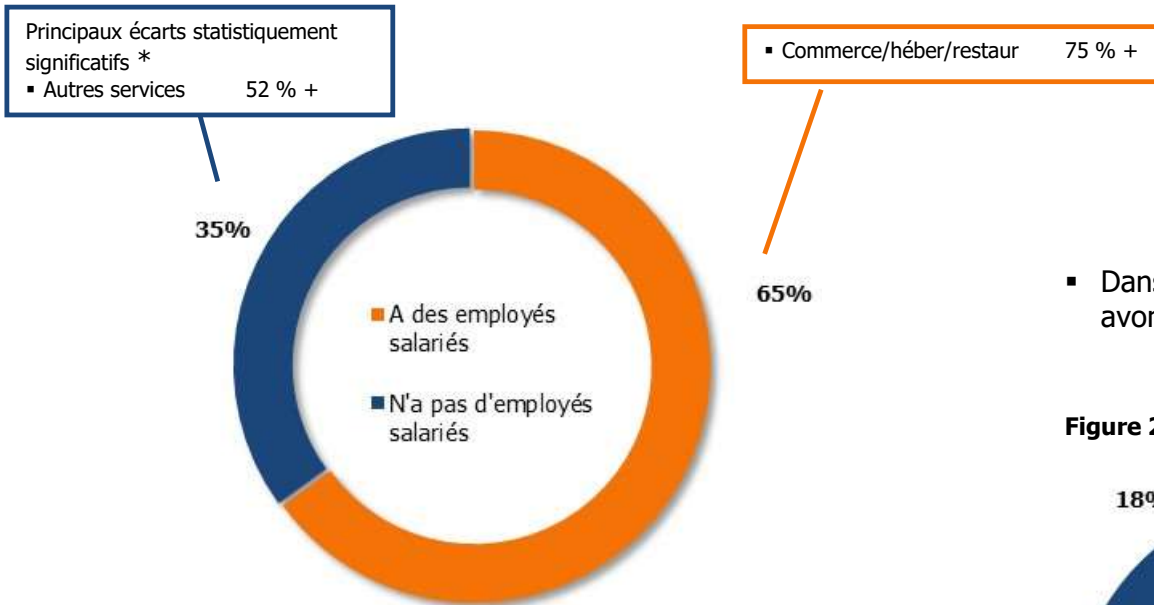
	Sections : Profil des emplois, enjeux et défis en matière de main-d'œuvre, recrutement, rétention	Section : Relève des propriétaires
Variables de segmentation	Secteur d'activité SCIAN	Secteur d'activité SCIAN
	Nombre total d'employés : petite entreprise (moins de 5); moyenne entreprise (5 à 14); grande entreprise (15 ou plus)	Nombre total d'employés (moins de 5; 5 à 14; 15 ou plus)
	Pourcentage d'employés de 55 ans et plus (0 %; 1 % à 49 %; 50 % ou plus)	Sexe du propriétaire (homme; femme)
	Pourcentage des emplois qui sont peu ou non qualifiés (0 %; 1 % à 49 %; 50 % ou plus)	Âge du propriétaire (<45 ans; 45-54 ans; 55-64 ans; 65 ans +)
	Nombre total de postes à combler actuellement (0; 1 ou 2; 3 ou plus)	Scolarité du propriétaire (secondaire ou moins; collégial; universitaire)
	Présence d'un syndicat (oui; non)	Nombre d'années comme propriétaire (<5 ans; 5-9 ans; 10-19 ans; 20 ans +)

Notes

- Dans les chapitres qui suivent, les données exprimées en pourcentage ont été arrondies sans décimale dans le but d'alléger les figures et les tableaux. Il est donc normal que certains totaux soient de 99 % ou de 101 %.
- L'ensemble des tableaux croisés, qui présentent à la fois les fréquences et les résultats des traitements statistiques bivariés, se trouvent dans un document distinct de ce rapport.
- Dans l'analyse des tableaux croisés, nous avons tenu compte des différences significatives des proportions lorsque que la différence atteignait un niveau de confiance de :
 - 99,9 % ou plus, soit 4 plus (++++) et 4 moins (----);
 - 99 % ou plus, soit 3 plus (+++) et 3 moins (---);
 - 95 % ou plus, soit 2 plus (++) et 2 moins (--).

3. Profil des répondants

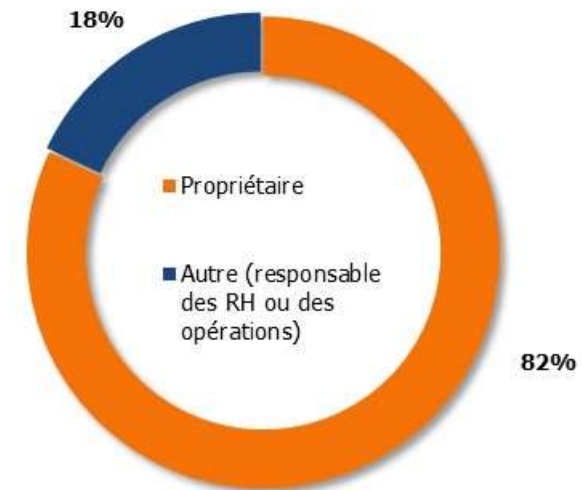
Figure 1 – Présence d'employés salariés (n=306)



- Les deux tiers des entreprises interrogées ont des employés salariés. C'est davantage le cas des entreprises qui œuvrent dans le secteur commerce / hébergement / restaurants.

- Dans la grande majorité des cas (82 %), nous avons interrogé le propriétaire de l'entreprise.

Figure 2 – Poste du répondant (n=306)



* Tous les encadrés en lien avec les figures dans ce rapport présentent les écarts statistiquement significatifs.

3. Profil des répondants

Tableau 1 – Secteur d'activité de l'entreprise (n=306)

Code SCIAN	Appellation	Nb	Regroupement	%
11	Agriculture, foresterie, pêche et chasse	41	Secteur primaire, transport	20 %
48-49	Transport & entreposage	21		
23	Construction	35	Secteur secondaire	14 %
31-33	Fabrication	9		
Secteur tertiaire				
41	Commerce de gros	4	Commerce, hébergement et restauration	28 %
44-45	Commerce de détail	55		
72	Services d'hébergement et de restauration	26		
51	Industrie de l'information et industrie culturelle	1	Services professionnels	17 %
52	Finances et assurances	6		
53	Services immobiliers et services de location à bail	4		
54	Services professionnels, scientifiques et techniques	13		
56	Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement	3		
61	Services d'enseignement	2		
62	Soins de santé et assistance sociale	16		
71	Arts, spectacles et loisirs	8		
81	Autres services (sauf les administrations publiques)	52	Autres services	17 %
91	Administrations publiques	10	Adm. Publiques	3 %

Tableau 2 – Localisation de l'entreprise (n=306)

Ville	%
Aumond	2 %
Blue Sea	3 %
Bois-Franc	1 %
Bouchette	6 %
Déléage	8 %
Denholm	1 %
Egan Sud	4 %
Gracefield	12 %
Grand-Remous	9 %
Kazabazua	3 %
Kitigan Zibi (territoire autochtone)	2 %
Lac Cayamant	2 %
Lac Sainte-Marie	4 %
Low	3 %
Maniwaki	32 %
Messines	5 %
Montcerf-Lytton	4 %
Sainte-Thérèse-de-la-Gatineau	2 %

4. Profil des emplois

Nombre d'employés

Tableau 3 – Nombre d'employés (n=198)

Statut d'emploi	Nombre d'emplois moyen	Principaux écarts statistiquement significatifs	Moyenne sans les valeurs extrêmes
Temps plein	7,4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grandes entreprises ▪ 1-49 % employés 55 ans+ ▪ 1-49 % empl. peu/non qual. ▪ 3+ postes à combler ▪ Syndicat : oui ▪ Secteur primaire/transp. 	20,2 + 13,0 + 15,8 + 14,4 + 20,6 + 2,3 -
Temps partiel	3,9		2,1
Saisonniers	3,6	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grandes entreprises ▪ 3+ postes à combler ▪ 50 %+ employés 55 ans+ ▪ 0 % empl. peu/non qual. 	12,4 + 9,3 + 1,1 - 0,9 -
Total	14,9*	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1-49 % employés 55 ans+ ▪ 3+ postes à combler ▪ Secteur primaire/transp. ▪ 0 % empl. peu/non qual. 	25,5 + 35,6 + 6,2 - 4,4 -

Le calcul des moyennes inclut les zéros.

* En 2015, une *Étude de caractérisation des entreprises de la Vallée-de-la-Gatineau* de Zins Beauséne et associés démontrait un moyenne de 7,2 travailleurs par entreprise. La divergence des données avec la présente étude repose sur le fait que l'échantillonnage (critères d'admissibilité) était totalement différent tout comme les objectifs.

- Les 198 entreprises répondantes qui ont des employés salariés (tableau 3) ont, en moyenne, 14,9 employés*, répartis ainsi : 7,4 à temps plein (50 %), 3,9 à temps partiel (26 %) et 3,6 saisonniers (24 %).
- Cette moyenne est gonflée par quelques valeurs extrêmes, dont un établissement de santé qui compte 577 employés. En éliminant les deux valeurs les plus élevées, la moyenne baisse à 11,1 employés.
- La moitié des entreprises (50 %) n'ont aucun employé à temps partiel et 55 % n'ont aucun employé saisonnier (tableau 3a).
- Au total, les entreprises répondantes comptent 2 950 employés, dont 1 465 à temps plein (tableau 3a).
- Le secteur primaire et de transport compte moins d'emplois à temps plein que la moyenne.

Tableau 3a – Répartition des répondants selon le statut d'emploi (n=198)

Statut d'emploi \ Nb d'employés	Temps plein	Temps partiel	Saisonniers	Emplois totaux
0	10 %	50 %	55 %	0 %
1 à 4	49 %	37 %	31 %	37 %
De 5 à 14	29 %	10 %	8 %	39 %
15 et plus	12 %	3 %	6 %	24 %
Nombre total d'employés				
	1 465	772	713	2 950

4. Profil des emplois

Employés à temps partiel

Tableau 4 – Nombre d’heures travaillées par les employés à temps partiel (n=99)

Nombre d’heures	%
1 à 15	32 %
16 à 25	33 %
Plus de 25	39 %
Nombre d’heures moyen	22,3
Depuis 3 ans, ce nombre moyen est :	%
En augmentation	19 %
Stable	73 %
En diminution	8 %

- Les employés à temps partiel travaillent environ 22,3 heures par semaine (tableau 4). Ce nombre est stable depuis 3 ans.

Employés saisonniers

Tableau 5 – Durée d’emploi des employés saisonniers (n=90)

Nombre de semaines	%
1 à 15	29 %
16 à 25	42 %
Plus de 25	29 %
Nombre moyen de semaines	21,2
Depuis 3 ans, ce nombre moyen est :	%
En augmentation	17 %
Stable	72 %
En diminution	11 %

Tableau 7 – Proportion des employés saisonniers à remplacer annuellement, depuis 3 ans (n=90)

0 %	38 %
1 % à 25 %	24 %
26 % à 50 %	21 %
Plus de 50 %	17 %
Pourcentage moyen	27,3 %

- Les employés saisonniers travaillent en moyenne 21,2 semaines par année (tableau 5). Ce nombre de semaines est stable depuis les trois dernières années. Et c’est environ le quart (27 %) des travailleurs saisonniers qui doivent être remplacés annuellement (tableau 7).

Tableau 6 – Mois d’embauche des employés saisonniers (n=90)

Mois	%
Janvier	6 %
Février	4 %
Mars	9 %
Avril	22 %
Mai	27 %
Juin	10 %
Juillet	7 %
Août	1 %
Septembre	2 %
Octobre	3 %
Novembre	7 %
Décembre	2 %

- On observe un sommet en avril et mai (presque 50 %) et un creux en août et septembre (seulement 3 %) (tableau 6).

4. Profil des emplois

Répartition des employés selon le sexe

Tableau 8 – Répartition des employés selon le sexe (n=198)

Sexe	Répartition moyenne	Principaux écarts statistiquement significatifs	
Hommes	54,3 %	▪ Secteur primaire/transp.	71,3 % +
		▪ Secteur secondaire	81,5 % +
		▪ Autres services	64,4 % +
		▪ 1-49% employés 55 ans+	60,9 % +
Femmes	45,7 %	▪ Services professionnels	73,2 % +
		▪ 1-49% employés 55 ans+	39,1 % -

Répartition des employés selon l'âge

Tableau 9 – Répartition des employés selon l'âge (n=198)

Âge	Répartition moyenne	Principaux écarts statistiquement significatifs	
Moins de 25 ans	11,7 %	▪ Services professionnels	19,6 % +
De 25 à 34 ans	18,9 %	▪ 0 poste à combler	13,3 % -
De 35 à 54 ans	39,9 %	▪ Grandes entreprises	49,7 % +
55 ans et plus	29,5 %	▪ Petites entreprises	36,8 % +
		▪ 0 poste à combler	41,3 % +
		▪ 1-49% empl. peu/non qual.	20,8 % -

Tableau 8a – Répartition des répondants selon le sexe (n=198)

% des employés	Sexe	
	Proportion de femmes	Proportion d'hommes
0 % à 9 %	21 %	18 %
10 % à 49 %	30 %	21 %
50 % à 89 %	29 %	37 %
90 % à 100 %	20 %	24 %

Tableau 9a – Répartition des répondants selon l'âge, par tranche d'âge (en proportion) (n=198)

% des employés	Âge			
	Moins de 25 ans	De 25 à 34 ans	De 35 à 54 ans	55 ans et plus
0 %	54 %	41 %	17 %	26 %
De 1 % à 49 %	37 %	45 %	43 %	43 %
50 % et plus	9 %	13 %	40 %	31 %

- Les 198 entreprises répondantes avec salariés ont, en moyenne, 54 % d'employés hommes et 46 % d'employés femmes (tableau 8).
- On retrouve plus d'employés hommes dans les secteurs primaire/transport, secondaire et autres services (tableau 8).

- Plus des deux tiers des employés des entreprises répondantes sont âgés de plus de 35 ans. C'est même près du tiers des employés qui ont 55 ans et plus (tableau 9).
- Plus de la moitié des entreprises (54 %) n'ont aucun employé de moins de 25 ans (tableau 9a). Dans près du tiers (31 %) des entreprises, au moins la moitié des employés ont 55 ans et plus. Cela illustre le vieillissement de la main-d'œuvre.

4. Profil des emplois

Répartition des employés selon l'ancienneté

Tableau 10 – Répartition des employés selon l'ancienneté (n=198)

Ancienneté	Répartition moyenne	Principaux écarts statistiquement significatifs	
Moins de 5 ans	39,6 %	▪ 0 % employés 55 ans+	62,1 % +
De 5 à 9 ans	21,2 %		
De 10 à 14 ans	13,2 %	▪ Grandes entreprises ▪ 1-49 % employés 55 ans+ ▪ 1-49 % empl. peu/non qual. ▪ 3+ postes à combler	21,3 % + 19,5 % + 20,7 % + 19,5 % +
15 ans et plus	26,0 %	▪ 50 %+ employés 55 ans+ ▪ 0 poste à combler	38,8 % + 33,0 % +

Tableau 10a – Répartition des répondants selon l'ancienneté, par tranche d'ancienneté (en proportion) (n=198)

Ancienneté % des employés	Moins de 5 ans	De 5 à 9 ans	De 10 à 14 ans	15 ans et plus
0 %	17 %	40 %	56 %	40 %
De 1 % à 49 %	46 %	44 %	33 %	34 %
50 % et plus	37 %	16 %	11 %	26 %

- Quatre employés sur dix ont moins de 5 ans d'ancienneté alors que plus du quart en ont plus de 15 (tableau 10).
- Dans 37 % des entreprises, au moins la moitié des employés ont moins de 5 ans d'ancienneté. Chez 40 % d'entre elles, il n'y a aucun employé ayant 15 ans et plus d'ancienneté (tableau 10a).

Répartition des employés selon le niveau de qualification des emplois

Tableau 11 – Répartition des employés selon le niveau de qualification des emplois (n=198)

Niveau de qualification	Répartition moyenne	Principaux écarts statistiquement significatifs	
Emplois très qualifiés	13,0 %		
Emplois qualifiés ou semi qualifiés	37,0 %	▪ Commerce/héber/restaur	28,9 % +
Emplois peu ou non qualifiés	50,0 %	▪ Commerce/héber/restaur	61,0 % +

Tableau 11a – Répartition des répondants selon le niveau de qualification des emplois, par tranche de qualification (en proportion) (n=198)

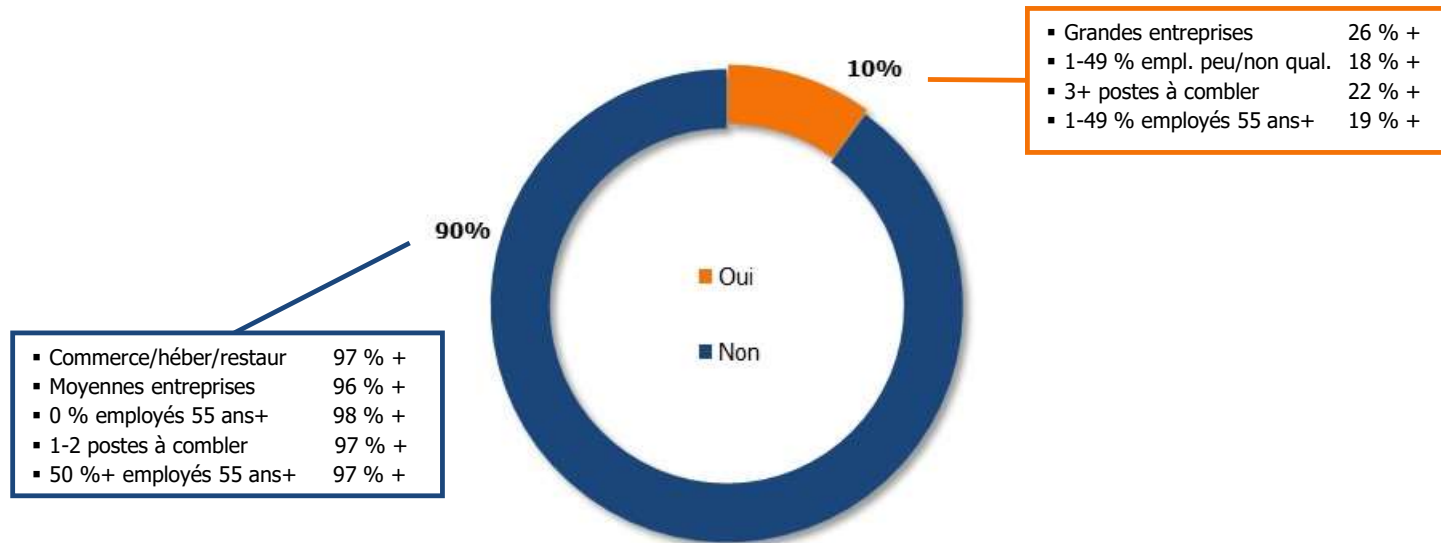
Niveau de qualification % des employés	Emplois très qualifiés	Emplois qualifiés ou semi qualifiés	Emplois peu ou non qualifiés
0 %	61 %	33 %	24 %
De 1 % à 49 %	27 %	26 %	23 %
50 % et plus	12 %	40 %	54 %

- La moitié des employés des entreprises interrogées occupent des emplois peu ou non qualifiés qui ne requièrent aucun diplôme ou seulement un diplôme d'études secondaires général (DES). Pour leur part, les emplois très qualifiés, qui exigent une formation universitaire, ne représentent que 13 % des emplois de la région (tableau 11).
- 61 % des répondants n'ont aucun emploi très qualifié (tableau 11a).

4. Profil des emplois

Syndicalisation

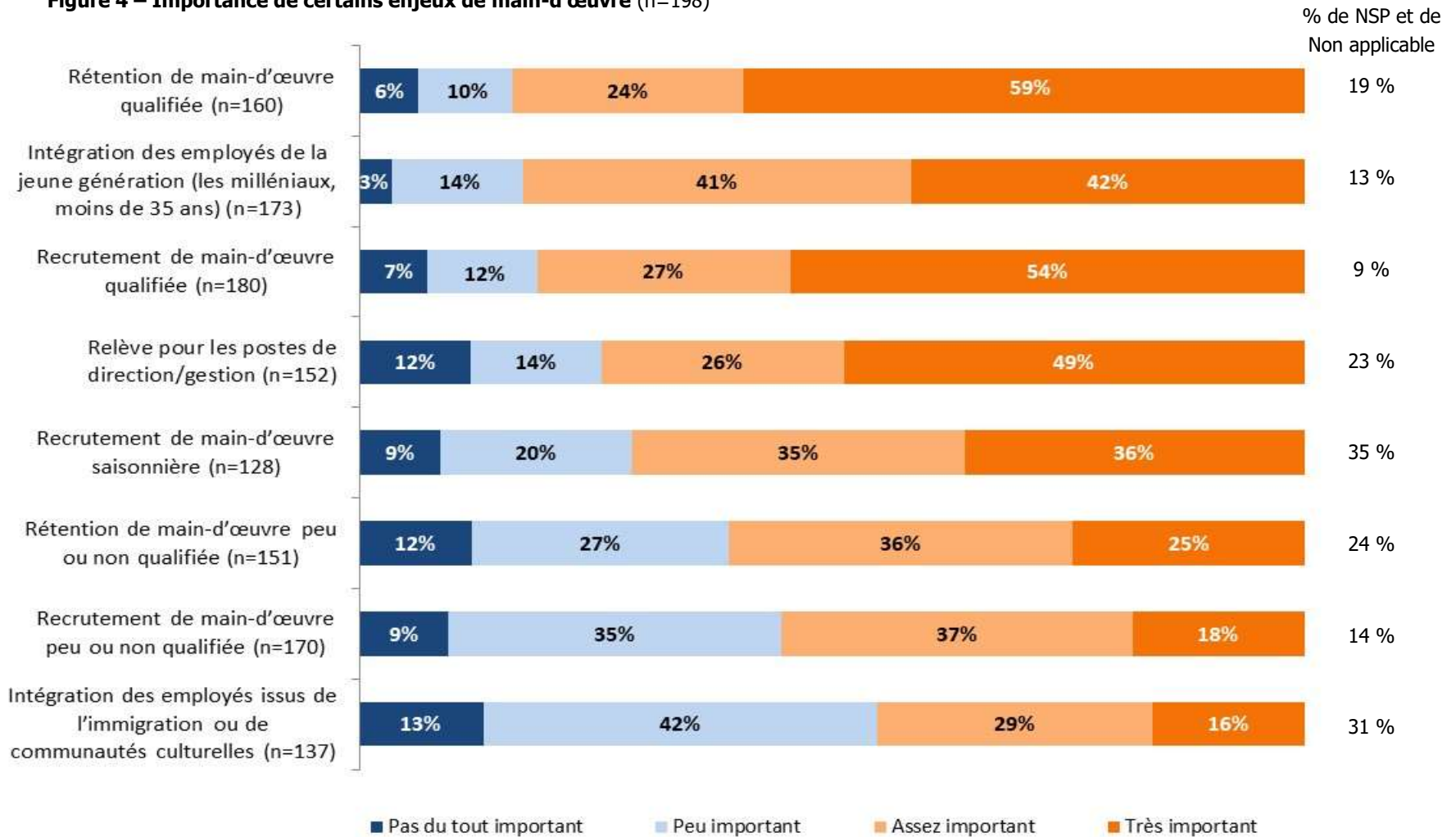
Figure 3 – Présence d'un syndicat dans l'entreprise (n=198)



- Seule une entreprise interrogée sur 10 est syndiquée. Plus du quart des entreprises de la région avec plus de 15 employés sont syndiquées.

5. Enjeux et défis en matière de main-d'œuvre

Figure 4 – Importance de certains enjeux de main-d'œuvre (n=198)



5. Enjeux et défis en matière de main-d'œuvre

Tableau 12 – Importance de certains enjeux - Principaux écarts statistiquement significatifs

Enjeux	% très et assez important	Principaux écarts statistiquement significatifs	
Rétention de main-d'œuvre qualifiée (n=160)	84 %	▪ Petites entreprises ▪ 50 %+ empl. peu/non qual.	74 % - 76 % -
Intégration des employés de la jeune génération (les milléniaux, moins de 35 ans) (n=173)	83 %	▪ Grandes entreprises	94 % +
Recrutement de main-d'œuvre qualifiée (n=180)	81 %	▪ 0 % empl. peu/non qual. ▪ 1-49 % empl. peu/non qual.	93 % + 96 % +
Relève pour les postes de direction/gestion (n=152)	74 %	▪ Petites entreprises ▪ 50 %+ empl. peu/non qual.	61 % - 64 % -
Recrutement de main-d'œuvre saisonnière (n=128)	71 %		
Rétention de main-d'œuvre peu ou non qualifiée (n=151)	61 %	▪ Commerce/héber/restaur ▪ 1-49 % employés 55 ans+ ▪ 3+ postes à combler ▪ Petites entreprises	71 % + 69 % + 80 % + 39 % -
Recrutement de main-d'œuvre peu ou non qualifiée (n=170)	55 %	▪ 0 % empl. peu/non qual.	38 % -
Intégration des employés issus de l'immigration ou de communautés culturelles (n=137)	45 %	▪ 0 % empl. peu/non qual.	61 % +

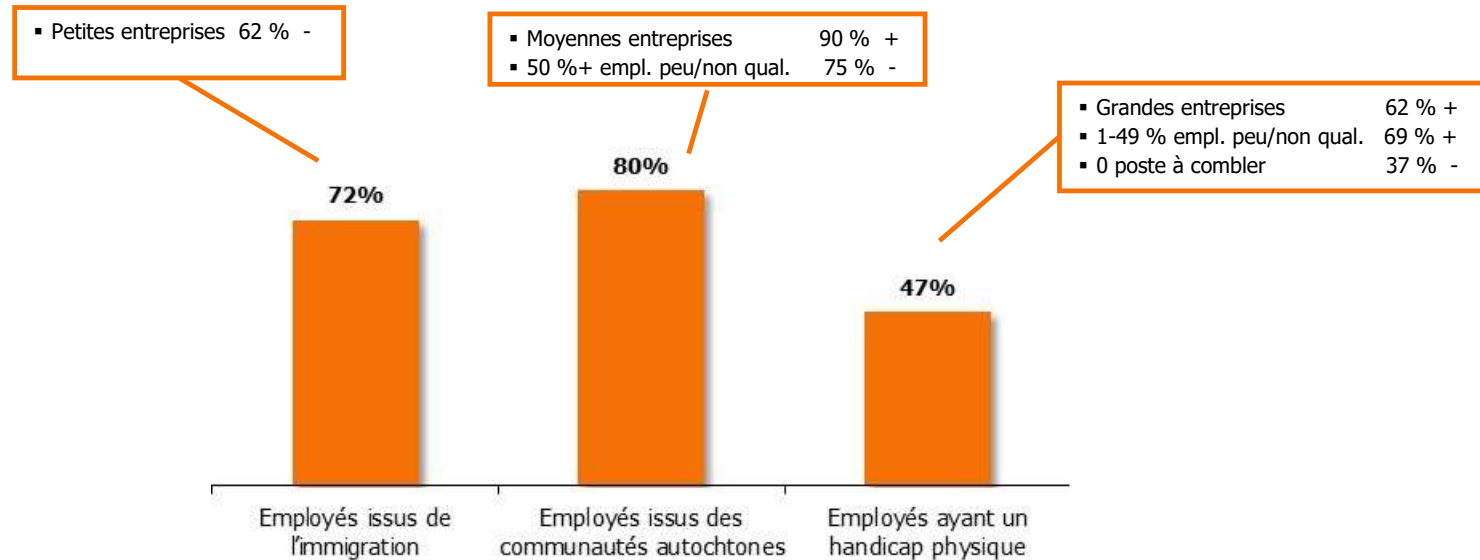
- Les trois enjeux les plus importants pour les entreprises de la région sont la rétention (84 %) et le recrutement (81 %) de la main-d'œuvre qualifiée, ainsi que l'intégration des employés de 35 ans et moins (83 %) (tableau 12).
- Viennent ensuite les préoccupations à l'égard de la relève de direction de l'entreprise (74 %) ainsi que du recrutement d'employés saisonniers (71 %).
- Les enjeux de l'intégration des employés issus des communautés culturelles ou ayant trait aux employés peu ou non qualifiés préoccupent moins les entreprises interrogées.
- De l'avis des entreprises, le recrutement de main-d'œuvre saisonnière est difficile dû au manque général de main-d'œuvre et de par la nature même de ce type d'emplois, c'est-à-dire de courte durée, instables, offrant peu d'heures et un salaire moins intéressant (tableau 13).

Tableau 13 – Raisons pour lesquelles le recrutement de main-d'œuvre saisonnière est difficile (n=91)

Raisons	%	Raisons	%
Manque de main-d'œuvre / main-d'œuvre qualifiée	22 %	La distance / région éloignée	6 %
Emploi de courte durée / Pas assez long pour demander une prestation de chômage	15 %	Normes à suivre / politiques contraignantes / mesures gouvernementales	6 %
Préfère un emploi à temps plein / pas assez d'heures	13 %	C'est le plein emploi / ont déjà un emploi	3 %
Pas un assez bon salaire	9 %	En concurrence avec d'autres régions / villes	2 %
Emploi saisonnier / pas à l'année / pas stable	7 %	Gens ne veulent pas travailler	2 %
Emplois surtout pour jeunes ou pour retraités / manque de jeunes	7 %	Gens veulent être payés au noir / comptant	2 %
Emplois exigeants / très physiques	6 %	Ne sait pas / Refus	28 %

5. Enjeux et défis en matière de main-d'œuvre

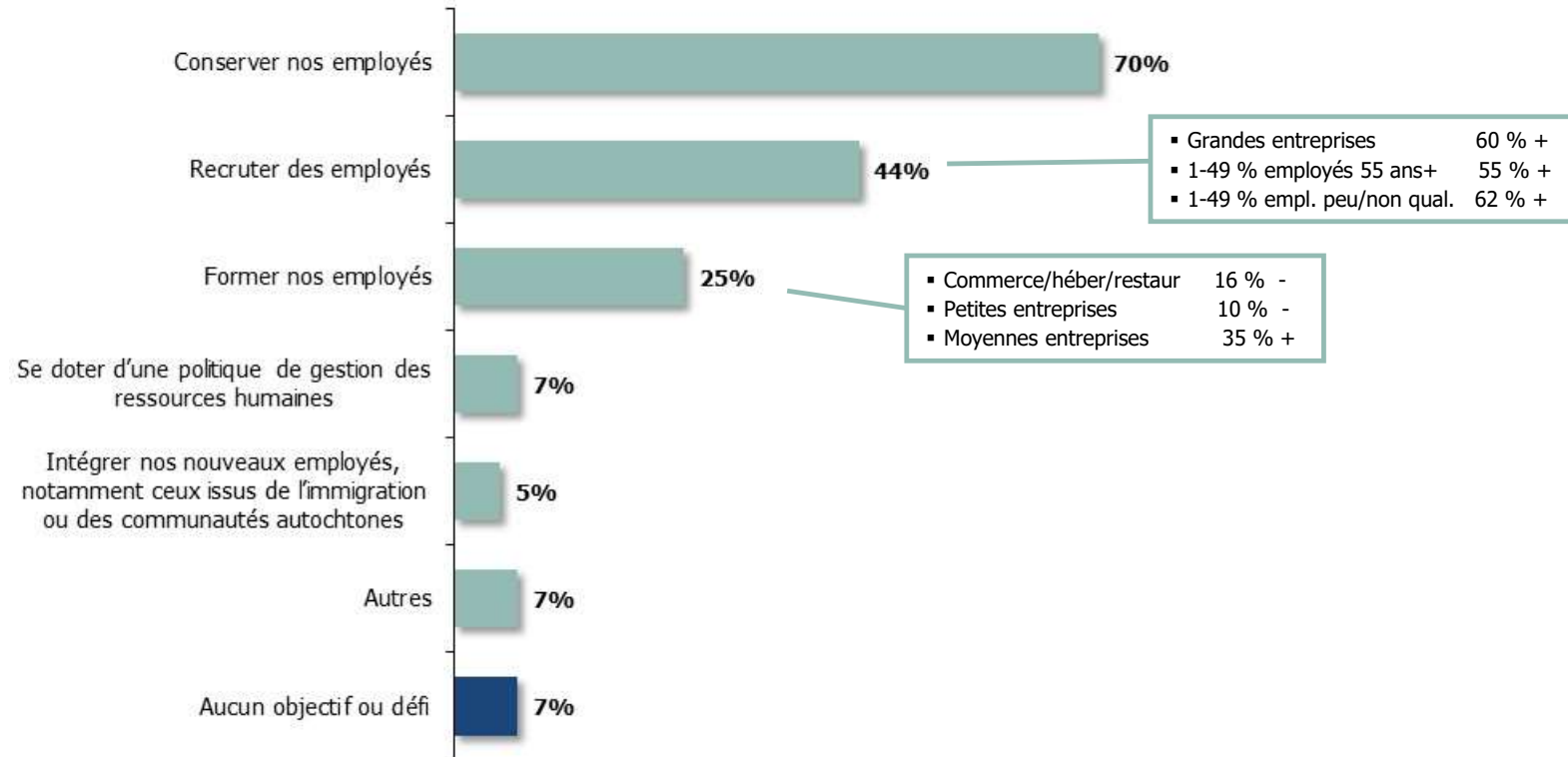
Figure 5 – Ouverture à l'embauche de certaines catégories d'employés (n=198)



- Les entreprises répondantes qui ont des salariés sont ouvertes à embaucher des employés issus des communautés autochtones (80 %) ou issus de l'immigration (72 %). Cependant, moins de la moitié d'entre elles sont prêtes à accueillir des employés avec un handicap physique (47 %).

5. Enjeux et défis en matière de main-d'œuvre

Figure 6 – Principaux objectifs ou défis en matière de ressources humaines, au cours des trois prochaines années (n=198)



- Au cours des prochaines années, les entreprises interrogées croient que leur principal enjeu en matière de ressources humaines sera de conserver leurs employés (70 %), suivi du recrutement d'employés (44 %) et de la formation de leurs employés (25 %).
- La formation des employés sera un enjeu important pour le quart des entreprises de la région.

6. Recrutement de la main-d'œuvre

Nombre d'employés embauchés

Tableau 14 – Nombre d'employés embauchés au cours de la dernière année (n=198)

Statut d'emploi	Nombre moyen d'embauche	Principaux écarts statistiquement significatifs	Moyenne sans les valeurs extrêmes
Temps plein	1,6	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Secteur primaire/transp. ▪ Grandes entreprises ▪ 1-49 % employés 55 ans+ ▪ 3+ postes à combler 	0,6 - 3,7 + 2,7 + 3,3 +
Temps partiel	1,4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grandes entreprises ▪ 3+ postes à combler ▪ 50 %+ employés 55 ans+ ▪ 0 % empl. peu/non qual. 	3,9 + 4,0 + 0,3 - 0,6 -
Saisonniers	2,4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Moyennes entreprises ▪ 0 % empl. peu/non qual. ▪ 1-2 postes à combler ▪ 1-49 % employés 55 ans+ 	0,4 - 0,4 - 0,5 - 5,0 +
Total	5,5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Secteur primaire/transp. ▪ 0 % empl. peu/non qual. ▪ Grandes entreprises ▪ 1-49 % employés 55 ans+ ▪ 3+ postes à combler 	2,8 - 2,9 - 12,0 + 9,9 + 11,3 +

Le calcul des moyennes inclut les zéros.

- 16 % des répondants n'ont embauché aucun employé et 7 % en ont embauché 15 et plus (tableau 14a).

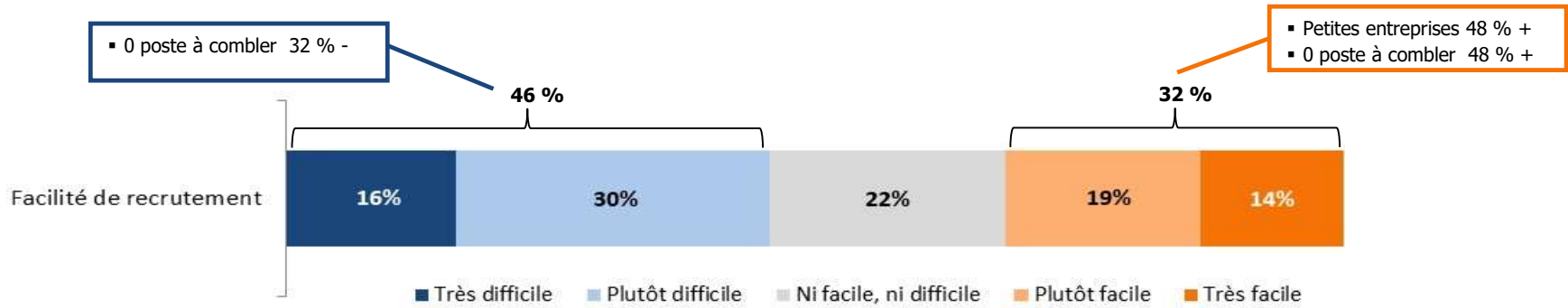
- Les entreprises répondantes ont embauché en moyenne 5,5 employés dans la dernière année, répartis ainsi : 1,6 à temps plein (29 %), 1,4 à temps partiel (25 %) et 2,4 saisonniers (44 %) (tableau 14).
- Cette moyenne est gonflée par quelques valeurs extrêmes, dont trois entreprises des secteurs de la construction, de l'hébergement et d'autres services ayant embauché plus de 80 employés saisonniers en 2018. En éliminant les valeurs les plus élevées, la moyenne baisse à 4,0 employés embauchés.
- Au total, les entreprises répondantes ont embauché 1 077 employés au cours de la dernière année. À noter qu'il ne s'agit pas nécessairement de création de 1 077 nouveaux emplois pour la région. En effet, certains de ces emplois sont, par exemple, des remplacements de départs à la retraite, d'employés saisonniers, issus de maraudage chez les concurrents, etc.

Tableau 14a – Répartition du nombre d'embauche selon le statut d'emploi (n=198)

Statut d'emploi / Nb d'embauche	Temps plein	Temps partiel	Saisonniers	Emplois totaux
0	50 %	59 %	62 %	16 %
1 à 4	40 %	33 %	30 %	62 %
5 à 14	6 %	5 %	3 %	13 %
15 et plus	2 %	2 %	3 %	7 %
Nombre total d'employés embauchés				
	317	277	483	1 077

6. Recrutement de la main-d'œuvre

Figure 7 – Facilité de recrutement des employés embauchés au cours de la dernière année (n=162)



- Près de la moitié des entreprises ayant embauché des employés dans la dernière année ont trouvé le recrutement de ses employés difficile.

Tableau 15 – Raisons pour lesquelles le recrutement des employés embauchés a été difficile (n=74)

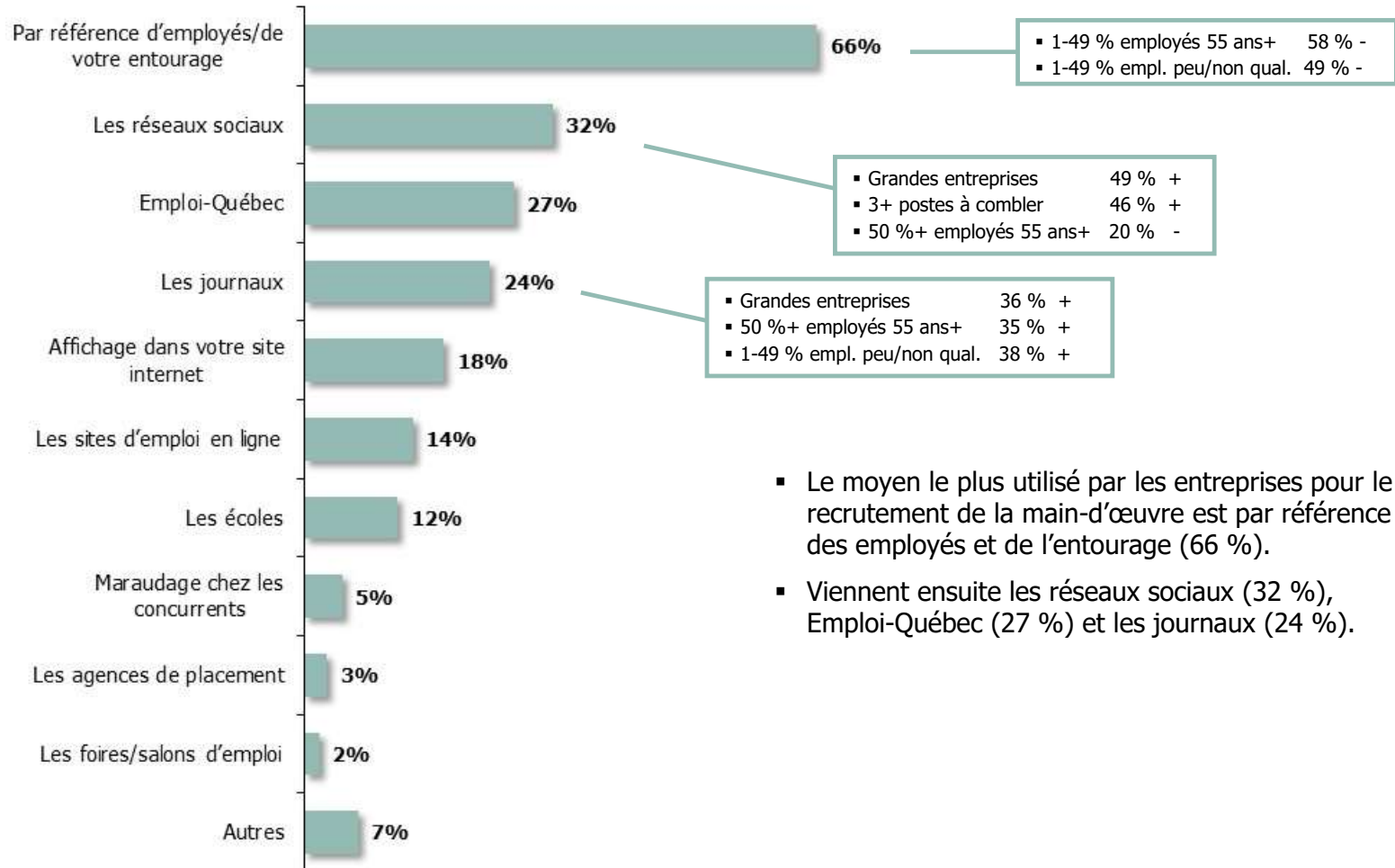
Raisons	%
Manque de main-d'œuvre / main-d'œuvre qualifiée	38 %
Manque d'application / gens ne veulent pas travailler / manque de candidatures	19 %
Offre peu d'heures / travail saisonnier / non permanent / temps partiel	10 %
Distance / trop loin	8 %
Dû aux règlements de la CCQ	4 %
Conditions physiques difficiles	3 %
Employés recherchent un travail au noir	3 %
Offre salaire faible / de base	3 %
Autres	5 %
Ne sait pas / Refus	19 %

Tableau 16 – Raisons pour lesquelles le recrutement des employés embauchés a été facile (n=52)

Raisons	%
Le candidat était un proche	23 %
Était un ancien employé	15 %
Employeur réputé / gens veulent y travailler / candidatures spontanées	12 %
Recommandations / références	10 %
Plusieurs candidatures	8 %
Candidats compétents	8 %
Autres	10 %
Ne sait pas / Refus	17 %

6. Recrutement de la main-d'œuvre

Figure 8 – Moyens utilisés pour le recrutement (n=198)



6. Recrutement de la main-d'œuvre

Nombre de postes à combler

Tableau 17 – Nombre de postes à combler au cours de la prochaine année
 (n=198)

Statut d'emploi	Nombre moyen d'embauche	Principaux écarts statistiquement significatifs	Moyenne sans les valeurs extrêmes
Temps plein	1,1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Secteur primaire/transp ▪ 0 % empl. peu/non qual. ▪ Grandes entreprises ▪ 1-49 % employés 55 ans+ 	0,4 - 0,5 - 2,7 + 1,7 +
Temps partiel	1,1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Secteur primaire/transp. ▪ Secteur secondaire ▪ Petites entreprises ▪ 50 %+ employés 55 ans+ ▪ 0 % empl. peu/non qual. 	0,2 - 0,2 - 0,2 - 0,2 - 0,3 -
Saisonniers	1,3		
Total	3,5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Secteur primaire/transp ▪ 0 % empl. peu/non qual. ▪ Grandes entreprises ▪ 1-49 % employés 55 ans+ 	1,4 - 1,1 - 9,8 + 5,8 +

Le calcul des moyennes inclut les zéros.

- Au total, les entreprises répondantes ont 693 postes à combler. C'est davantage le cas des plus grandes entreprises et moins celles du secteur primaire/transport. (tableau 17a)
- 32 % des répondants n'ont aucun poste à combler et 56 % n'ont aucun poste à temps plein à combler.

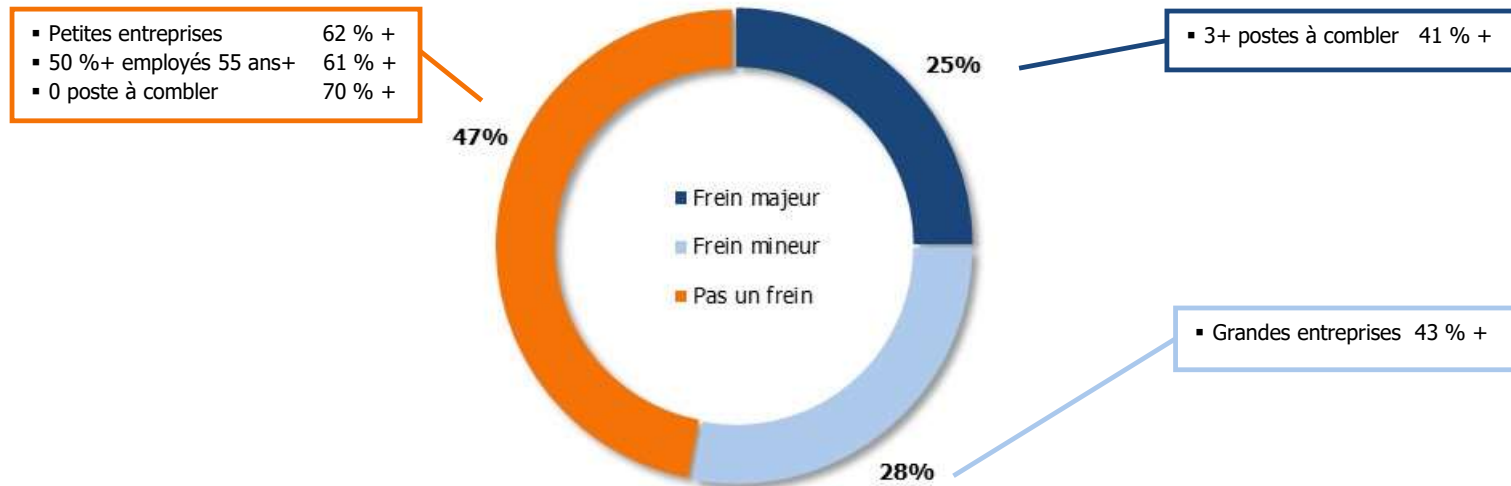
- Dans la prochaine année, les entreprises répondantes auront à combler, en moyenne, 3,5 postes, répartis ainsi : 1,1 à temps plein (31 %), 1,1 à temps partiel (31 %) et 1,3 saisonniers (37 %) (tableau 17).
- Cette moyenne est gonflée par quelques valeurs extrêmes, dont un établissement de santé et un établissement hôtelier qui auront chacun environ 100 postes à combler. En éliminant les valeurs les plus élevées, la moyenne baisse à 2,5 postes à combler.

Tableau 17a – Répartition du nombre de postes à combler selon le statut d'emploi (n=198)

Statut d'emploi \ Nb de postes à combler	Temps plein	Temps partiel	Saisonniers	Emplois totaux
0	56 %	69 %	65 %	32 %
1 à 4	36 %	25 %	27 %	52 %
5 à 14	5 %	1 %	3 %	11 %
15 et plus	1 %	2 %	2 %	3 %
Nombre total de postes à combler				
	218	137	168	693

6. Recrutement de la main-d'œuvre

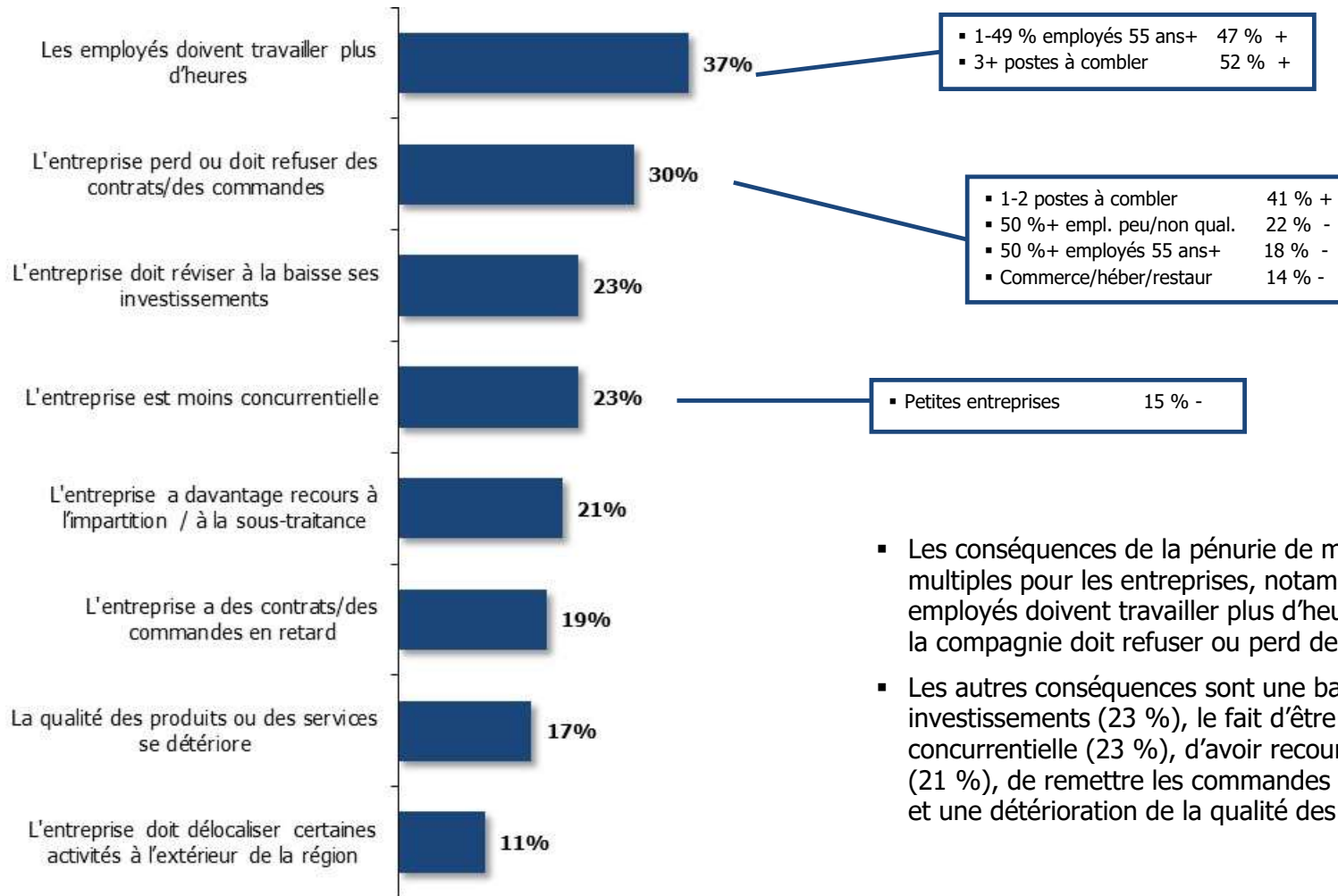
Figure 9 – Impact de la pénurie de main-d'œuvre sur la croissance des entreprises (n=198)



- Plus de la moitié des répondants interrogés (53 %) croient que la pénurie de main-d'œuvre constitue un frein majeur (25 %) ou mineur (28 %) à la croissance de leur entreprise. La pénurie de main-d'œuvre a moins d'impact sur la croissance des très petites entreprises ou de celles avec un large bassin d'employés plus âgés.

6. Recrutement de la main-d'œuvre

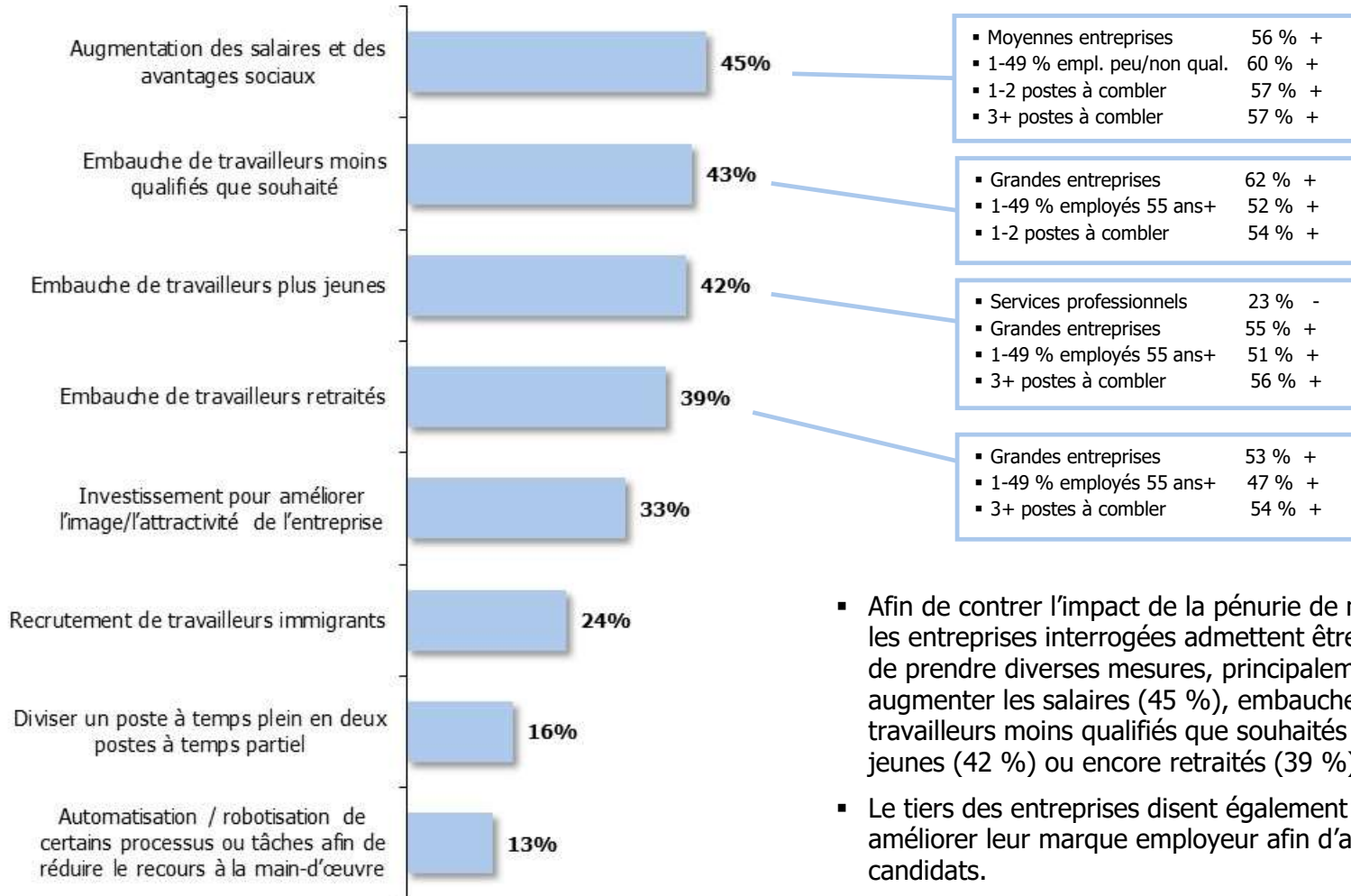
Figure 10 – Conséquences de la pénurie de main-d'œuvre sur la croissance des entreprises (n=198)



- Les conséquences de la pénurie de main-d'œuvre sont multiples pour les entreprises, notamment que les employés doivent travailler plus d'heures (37 %) et que la compagnie doit refuser ou perd des contrats (30 %).
- Les autres conséquences sont une baisse des investissements (23 %), le fait d'être moins concurrentielle (23 %), d'avoir recours à l'impartition (21 %), de remettre les commandes en retard (19 %) et une détérioration de la qualité des livrables (17 %).

6. Recrutement de la main-d'œuvre

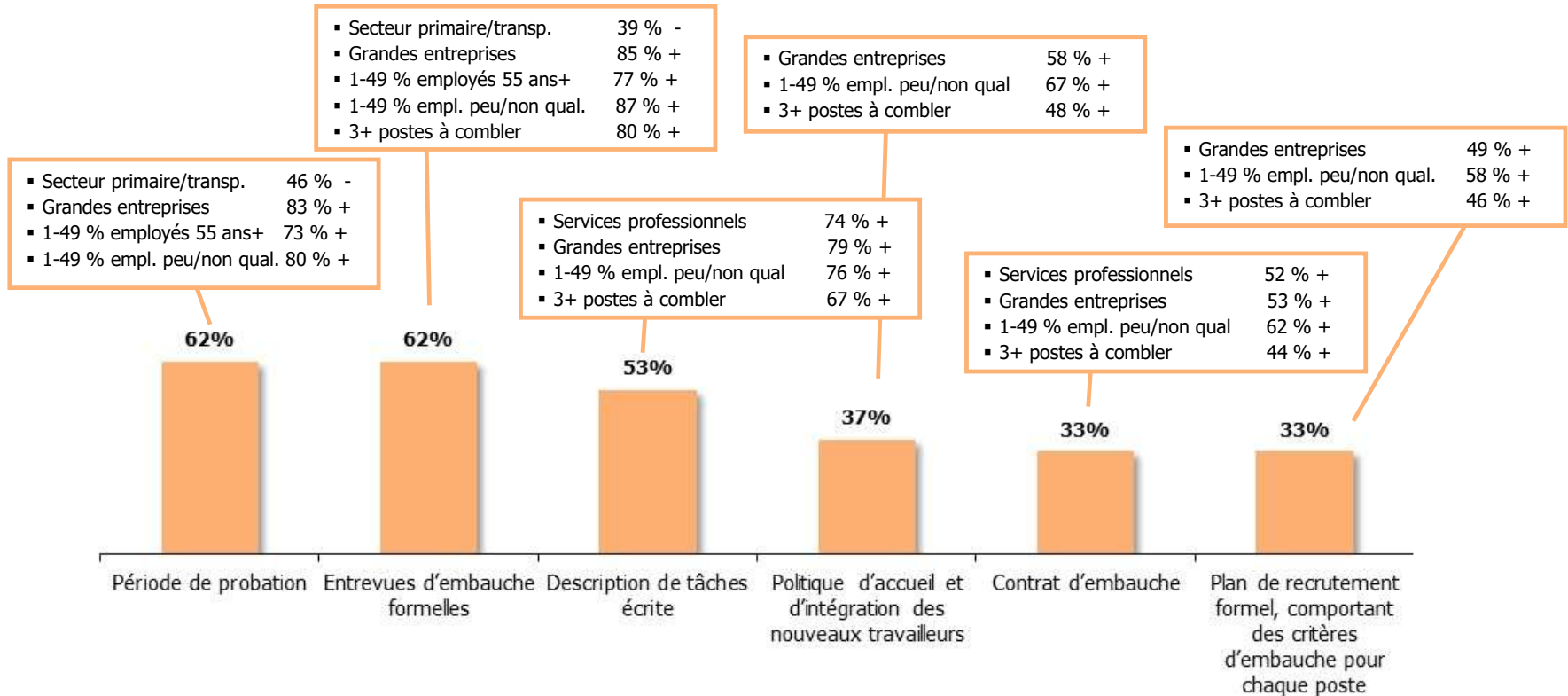
Figure 11 – Mesures que doivent prendre les entreprises dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre (n=198)



- Afin de contrer l'impact de la pénurie de main-d'œuvre, les entreprises interrogées admettent être contraintes de prendre diverses mesures, principalement augmenter les salaires (45 %), embaucher des travailleurs moins qualifiés que souhaités (43 %), plus jeunes (42 %) ou encore retraités (39 %).
- Le tiers des entreprises disent également investir pour améliorer leur marque employeur afin d'attirer les candidats.

6. Recrutement de la main-d'œuvre

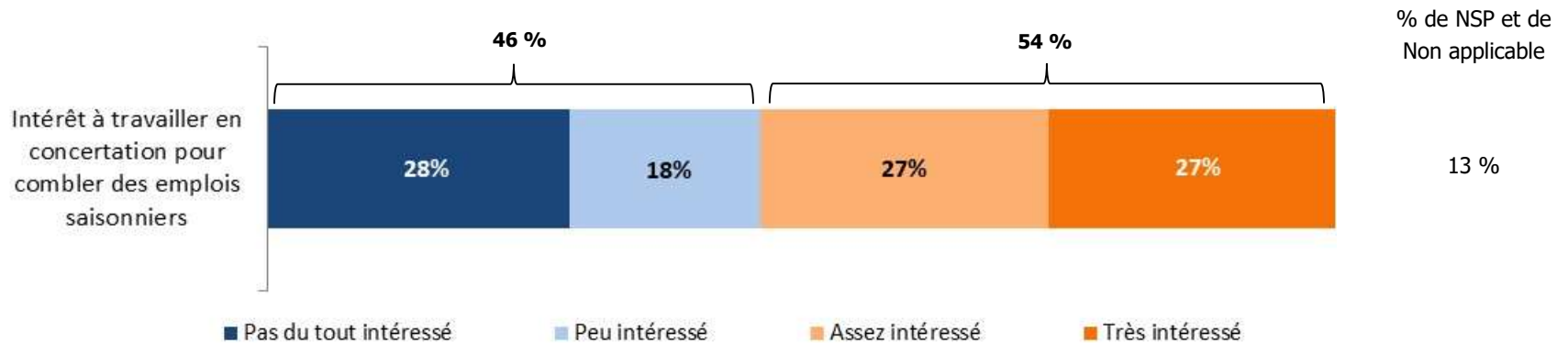
Figure 12 – Recours aux outils ou pratiques suivants, dans le cadre du recrutement (n=198)



- Plus de la moitié des entreprises de la région utilisent les pratiques suivantes dans le cadre de leur recrutement : une période de probation (62 %), des entrevues d'embauche formelles (62 %) et une description de tâches écrite (53 %).
- Cependant, seul le tiers des entreprises ont une politique d'accueil et d'intégration des nouveaux travailleurs (37 %), un contrat d'embauche (33 %) ou un plan de recrutement formel (33 %).
- Les plus grandes entreprises (15 employés ou plus) et celles ayant entre 1 % et 49 % d'employés peu/non qualifiés sont plus nombreuses à utiliser tous ces outils dans leur recrutement.

6. Recrutement de la main-d'œuvre

Figure 13 – Intérêt à travailler en concertation avec d'autres employeurs qui ont des périodes d'embauche différentes de la vôtre pour combler des emplois saisonniers (n=90)



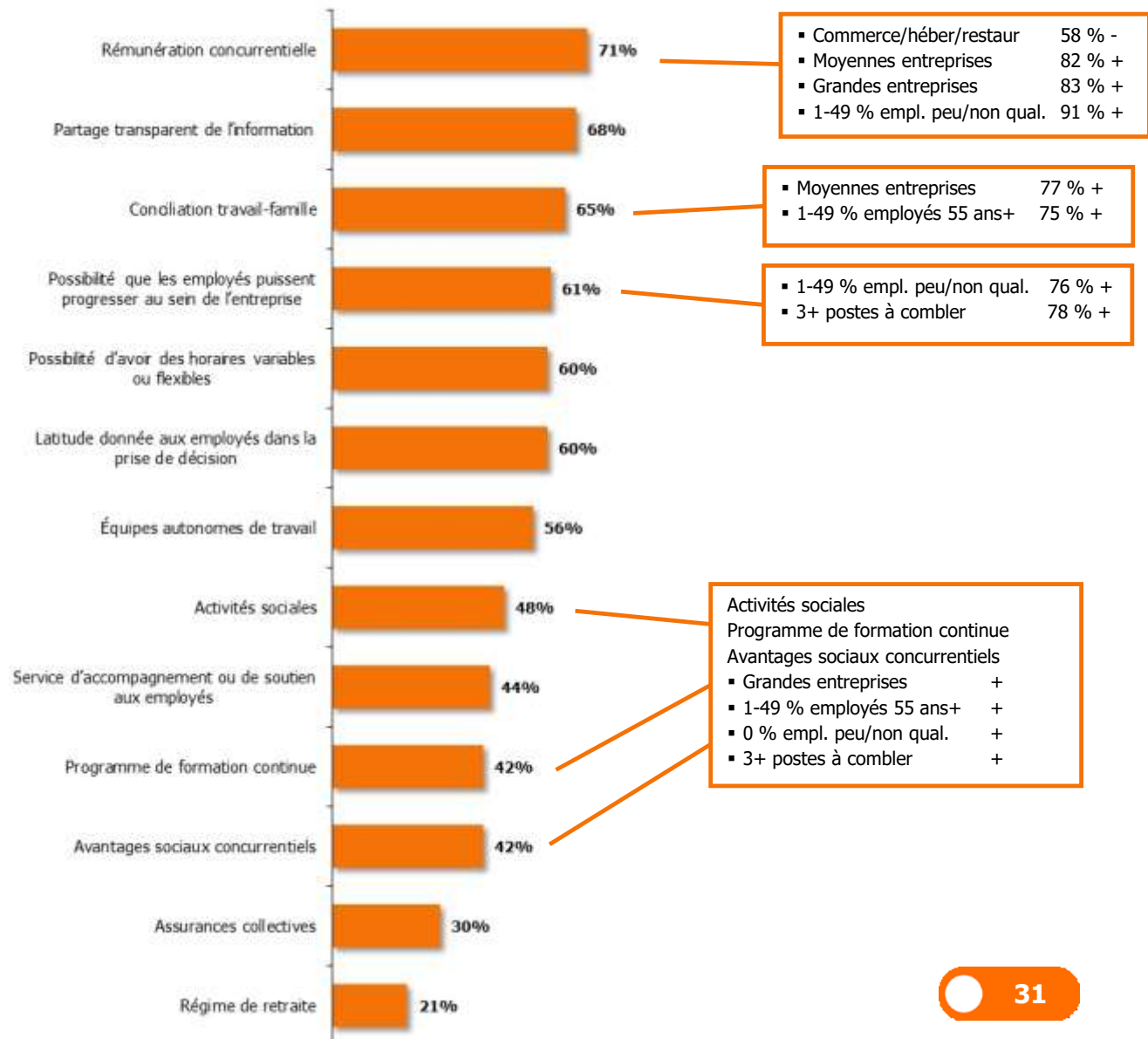
Exclut les *Ne sait pas* et les *Non applicable*.

- Plus de la moitié des entreprises qui emploient des travailleurs saisonniers (54 %) seraient intéressés à travailler en concertation avec d'autres employeurs qui ont des périodes d'embauche différentes de la leur afin de combler ses emplois saisonniers.

6. Rétention de la main-d'œuvre

Figure 14 – Pratiques pour favoriser la rétention des employés (n=198)

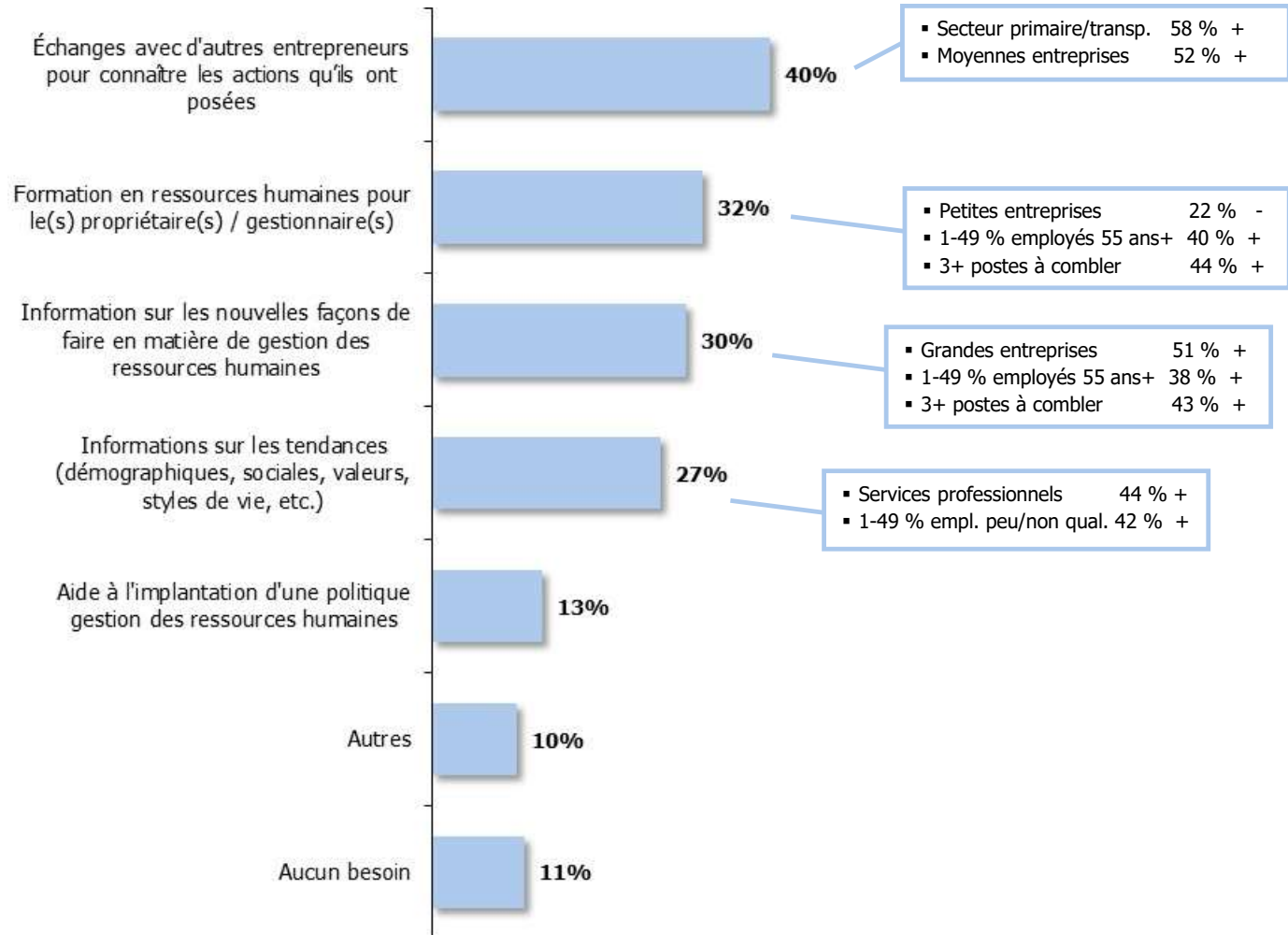
- Les principales pratiques pour favoriser la rétention des employés sont d'offrir une rémunération concurrentielle (71 %), de partager l'information de façon transparente (68 %) et de soutenir la conciliation travail-famille (65 %).
- Les entreprises comptent également sur le fait d'aider les employés à progresser (61 %), de leur offrir des horaires flexibles (60 %) et de la latitude dans la prise de décision (60 %).
- Plus l'entreprise est grande plus elle offre d'avantages : formation, bonne rémunération, avantages sociaux, activités sociales, etc.



6. Rétention de la main-d'œuvre

Figure 15 – Besoins pour appuyer les entreprises dans le recrutement et la rétention de la main-d'œuvre (n=198)

- Afin de les appuyer dans le recrutement et la rétention de la main-d'œuvre, les entreprises interrogées souhaiteraient surtout échanger avec d'autres entrepreneurs (40 %) afin de connaître les actions qu'ils ont posées.
- Les entreprises auraient également besoin de formation en ressources humaines (32 %), d'information sur les nouvelles approches en ressources humaines (30 %) et sur les tendances générales (27 %).



7. Relève des propriétaires

Profil des propriétaires (n=250)

Figure 16 – Sexe des propriétaires

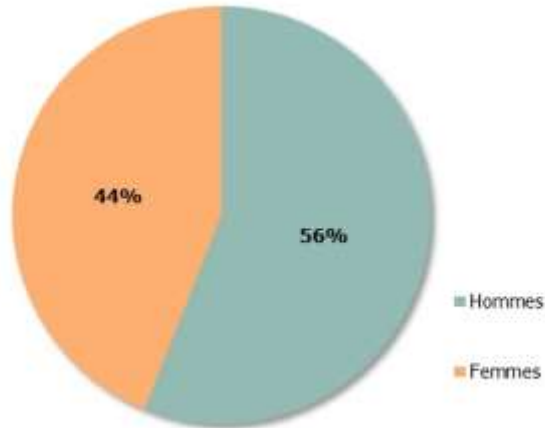
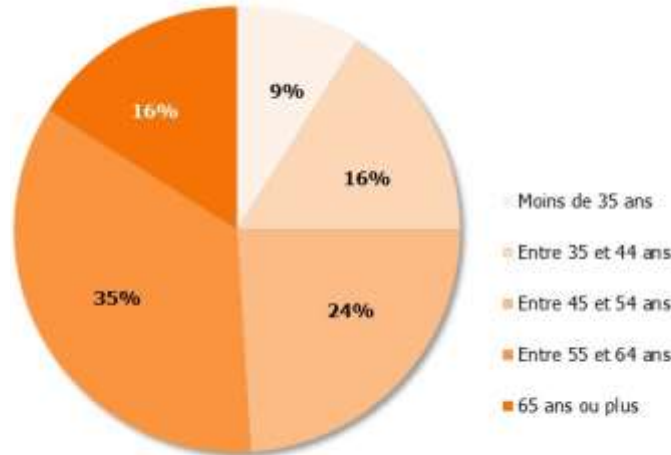


Figure 17 – Âge des propriétaires



- Environ la moitié des propriétaires des entreprises répondantes sont des hommes (56 %), sont âgés de 55 ans ou plus (51 %), sont propriétaires depuis plus de 15 ans (51 %) et ont une scolarité de niveau secondaire ou moins (52 %).

Figure 19 – Nombre d'années comme propriétaire

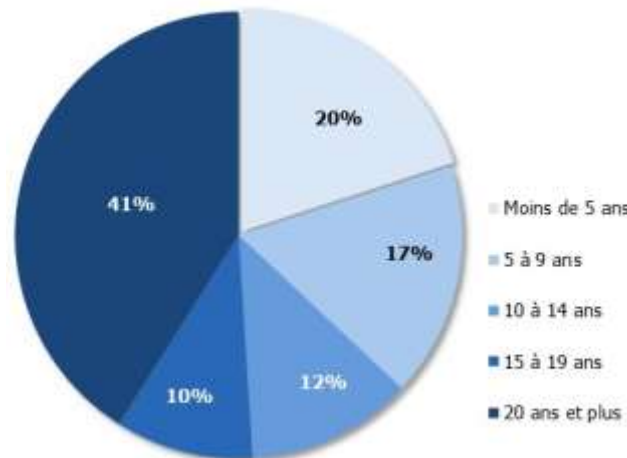
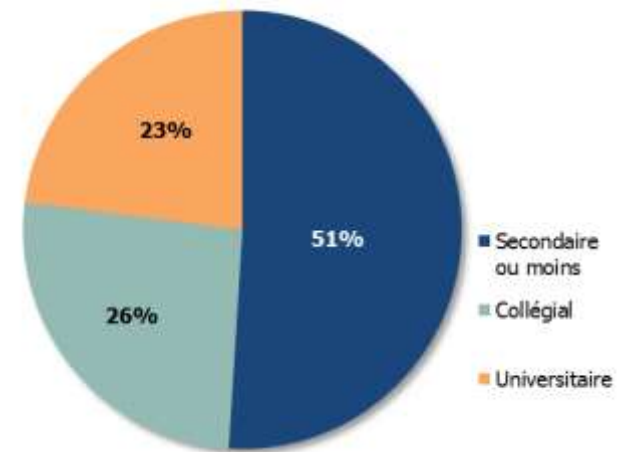
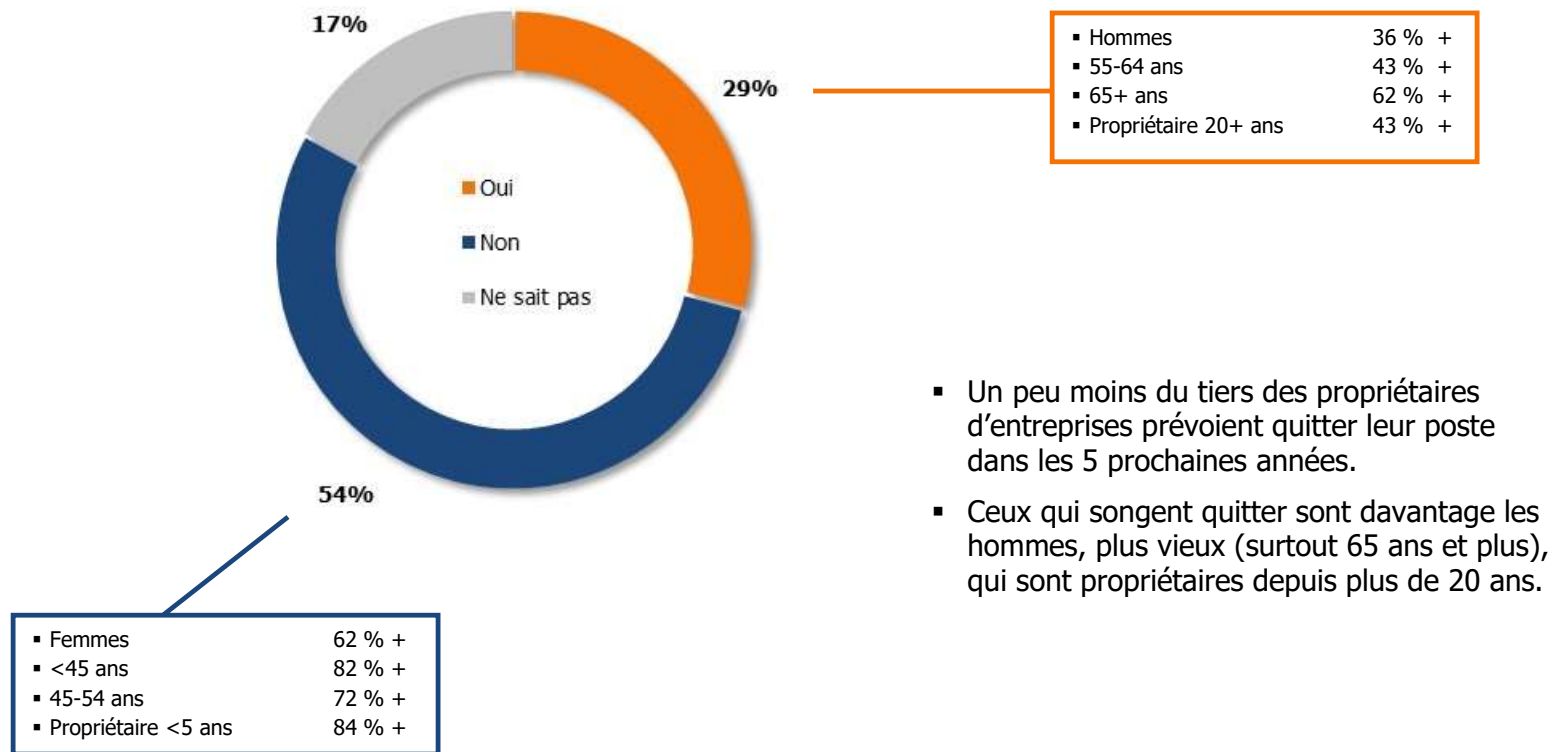


Figure 18 – Scolarité des propriétaires



7. Relève des propriétaires

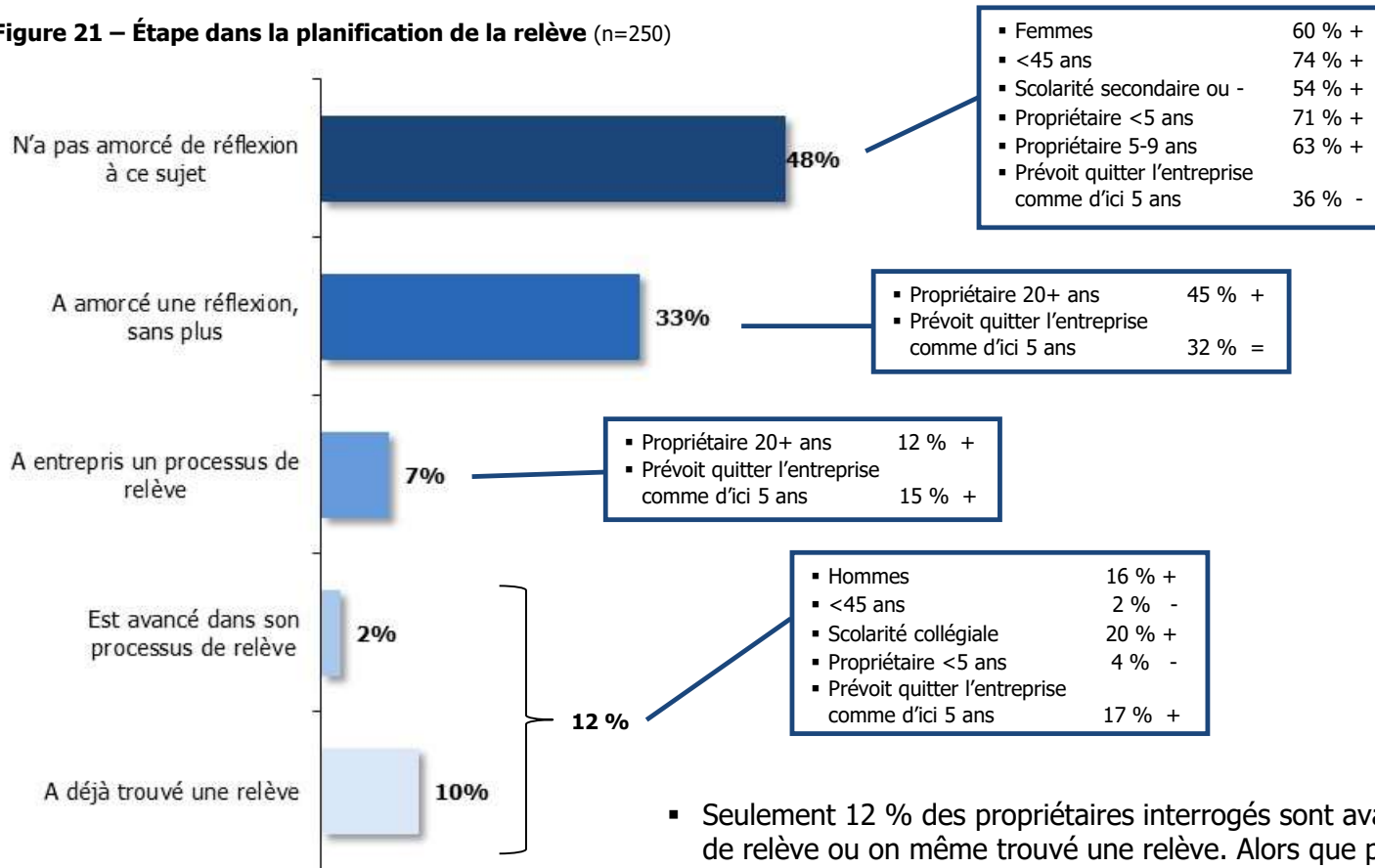
Figure 20 – Préviction de quitter comme propriétaire de l'entreprise au cours des 5 prochaines années (n=250)



- Un peu moins du tiers des propriétaires d'entreprises prévoient quitter leur poste dans les 5 prochaines années.
- Ceux qui songent quitter sont davantage les hommes, plus vieux (surtout 65 ans et plus), qui sont propriétaires depuis plus de 20 ans.

7. Relève des propriétaires

Figure 21 – Étape dans la planification de la relève (n=250)



- Seulement 12 % des propriétaires interrogés sont avancés dans leur processus de relève ou on même trouvé une relève. Alors que près de la moitié des propriétaires n'ont pas encore amorcé leur réflexion sur le sujet (48 %).
- Les répondants qui sont propriétaires depuis plus de 20 ans sont, sans surprise, les plus nombreux à avoir entrepris un processus de relève ou, au moins, amorcé une réflexion.
- Les répondants qui prévoient quitter comme propriétaire de l'entreprise d'ici 5 ans sont plus avancés dans le processus de planification.

7. Relève des propriétaires

Figure 22 – Préoccupations ou défis particuliers face à la planification de la relève (n=46*)

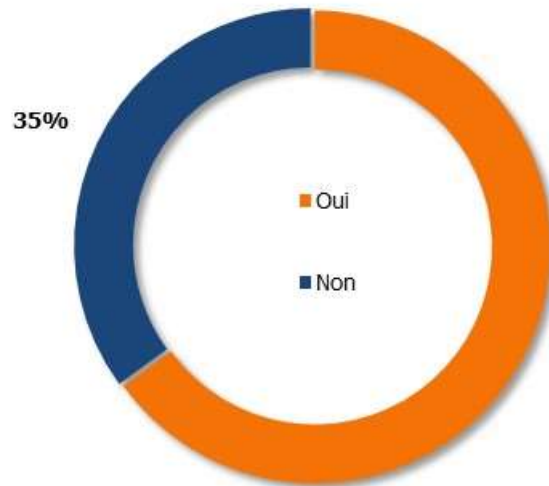


Tableau 18 – Préoccupations ou défis face à la planification de la relève (n=30)

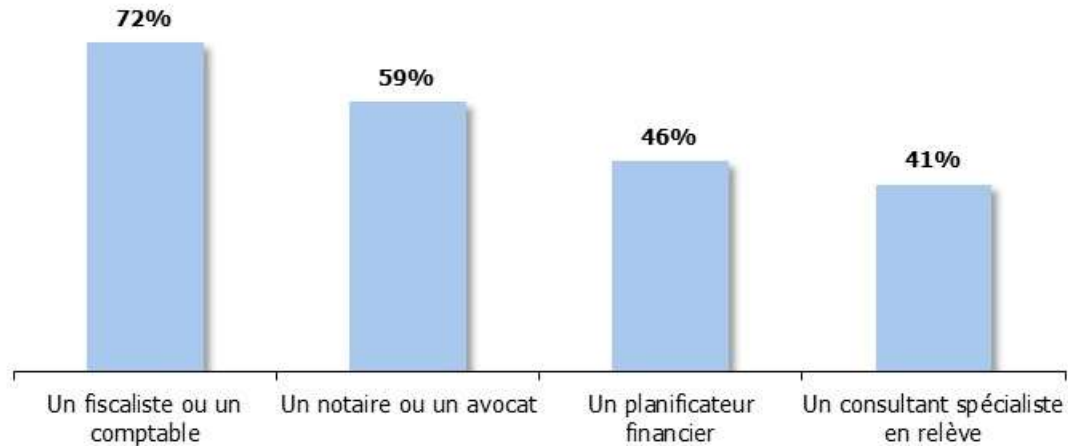
Défis financiers	33 %
Pas de relève	23 %
Cherche acheteur / financement des acheteurs	17 %
Défis familiaux	13 %
Autres	13 %
Ne sait pas / Refus	17 %

- Les deux tiers des propriétaires qui prévoient quitter leur entreprise au cours des 5 prochaines années et qui ont entamé une réflexion sur leur relève disent faire face à des préoccupations ou défis particuliers face à la planification de leur relève (défis financiers, à la recherche d'un acheteur, défis familiaux, etc.).

**Base des répondants: Les répondants sont ceux qui prévoient quitter l'entreprise comme propriétaire au cours des 5 prochaines années (72, soit 29 % de 250, voir figure 20 à la page 34) ET qui ont au moins amorcé une réflexion à ce sujet (72 moins 26 (36 % de 72) qui n'ont pas amorcé de réflexion; voir la bulle du haut de la figure 21 à la page 35).*

7. Relève des propriétaires

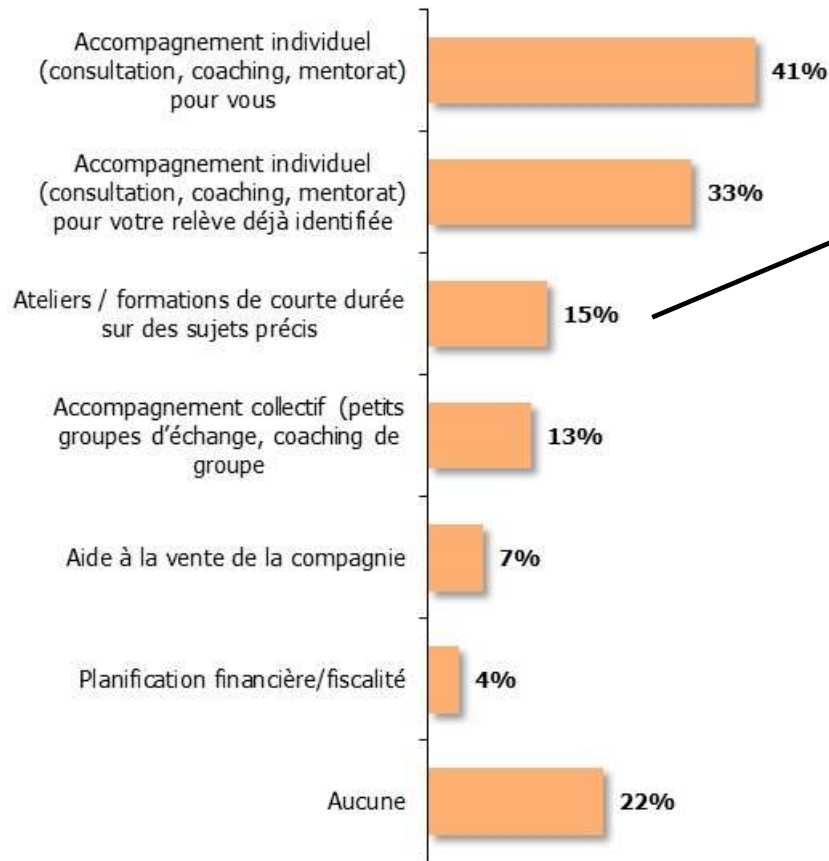
Figure 23 – A fait appel ou prévoit faire appel aux ressources suivantes, dans le cadre la planification de la relève (n=46)



- En majorité, les propriétaires qui prévoient quitter leur entreprise au cours des 5 prochaines années et qui ont entamé une réflexion sur leur relève ont fait appel ou prévoient faire appel à un fiscaliste ou un comptable (72 %) ou un notaire ou avocat (59 %). Moins de la moitié a consulté ou songe à consulter un planificateur financier (46 %) ou un spécialiste en relève (41 %).

7. Relève des propriétaires

Figure 24 – Accompagnement souhaité dans le cadre de la planification de la relève (n=46)



Sujets / thèmes de ces ateliers ou formations (n=7)	%
Aspect financier / planification financière / fiscalité	43 %
Autres*	72 %
Ne sait pas / Refus	29 %

* Verbatim des réponses: « ressources humaines »; « transfert »; « comment trouver un notaire avocat qualifié »; « bien choisir la relève (éviter d'inclure les émotions) »; « accompagnement dans la gestion de la vente (comment procéder à toutes les étapes) »

- L'accompagnement individuel, pour eux-mêmes (41 %) ou leur relève (33 %), est le type d'accompagnement le plus souhaité des propriétaires d'entreprises interrogés.
- Pour ceux qui aimeraient obtenir une formation, les sujets de prédilection tournent surtout autour de la planification financière et de la fiscalité.

7. Relève des propriétaires

Figure 25 – Connaissance de la valeur marchande de l'entreprise (n=46)

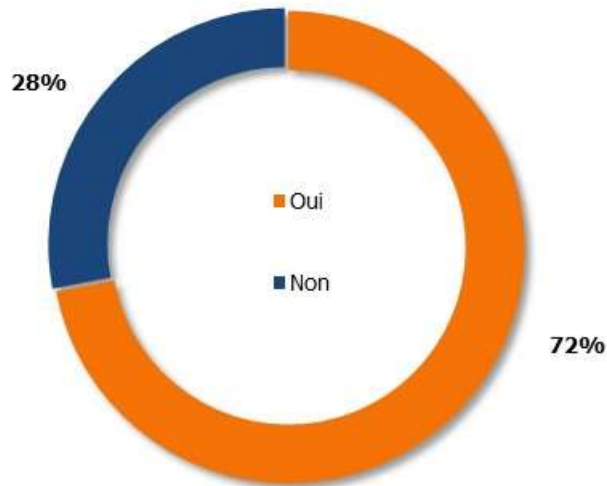


Tableau 19 – Sur quoi est basée la valeur marchande de l'entreprise (n=33)

La valeur sur le marché	76 %
La valeur comptable	52 %
Le montant nécessaire pour votre retraite	6 %
Autres	9 %

- Près des trois quarts des propriétaires qui prévoient quitter leur entreprise au cours des 5 prochaines années et qui ont entamé une réflexion sur leur relève disent connaître la valeur marchande de leur entreprise. Cette valeur est surtout basée sur la valeur sur le marché (76 %) ou la valeur comptable (52 %).

Annexe - Verbatims

Tableau 15 – Raisons pour lesquelles le recrutement des employés embauchés a été difficile

Verbatims des réponses «autres» (n=4)

- « Compétition hors région. »
- « Formation spécialisée coûteuse pour le futur employé(e). »
- « Parce que nous avons une subvention d'Emploi Québec et leurs exigences nous limitent beaucoup sur la main-d'œuvre. »
- "There is no place where people can live. Everybody goes to the city. Housing is difficult."

Tableau 16 – Raisons pour lesquelles le recrutement des employés embauchés a été facile

Verbatims des réponses «autres» (n=5)

- « On a été les créateurs. »
- « Ça dépend du type de main-d'œuvre, non spécialisé qui demande de la mobilité mais rien de compliqué. »
- « Dépendamment de sa disponibilité car son horaire ne correspond pas toujours avec le mien. »
- « Le recrutement a été facile pour le dernier employé car il habite près de Bouchette et il est venu ici en stage. »
- « Personne n'est intéressé à travailler saisonnier/ fin de semaine. »

Tableau 18 – Préoccupations ou défis face à la planification de la relève

Verbatims des réponses «autres» (n=4)

- « Le recrutement de la main-d'œuvre (ex. : la boucherie avec expérience serait apprécié). »
- « Parce que la grosseur du commerce/les facteurs à rencontrer, et juste travailler là-dedans c'est difficile. La paperasse mange beaucoup d'énergie. »
- « Avoir une bonne capacité de gestion et physique doit avoir les connaissances et d'être plus vigilant et de connaître les enjeux c'est primordial. »
- « Que les deux parties (relève et cédants) soient pleinement satisfaits. »