

# LE QUÉBEC 2010 UN PORTRAIT SANS COMPLAISANCE

LES SUPERSTRUCTURES :  
LES VALEURS DE LA RELÈVE



UNE ÉTUDE SECOR

AVRIL 2010

Concept de :  **SECOR**

En partenariat avec :



Grâce au soutien financier de :



En collaboration avec :



**LA PRESSE**

# TABLE DES MATIÈRES

---

MISE EN CONTEXTE.....	1
LES GRANDS CONSTATS.....	2
Une vision claire des défis.....	2
Les trois acteurs du changement .....	3
LES QUATRE FORMES D'ENGAGEMENT DE LA RELÈVE .....	5
PRÉSENTATION DES AUTEURS .....	7
Sébastien Adam .....	7
Aurélia Le Tareau .....	7

Il nous a semblé pertinent, dans une perspective de dialogue entre les générations, d'introduire cette section en faisant un zoom sur la relève, sa vision face à son avenir et à nos enjeux collectifs.

Les générations qui ont construit le Québec moderne prennent progressivement leur retraite. Les baby-boomers quittent les postes de commande de nos entreprises et sont remplacés par une nouvelle génération. Cependant, cette relève appelée à diriger nos entreprises et à prendre en main notre économie reste une énigme à bien des égards. Son regard sur le Québec d'aujourd'hui et sur ce qu'il devrait être demain reste assez largement méconnu.

Fort de ce constat, SECOR, en partenariat avec la Jeune Chambre de commerce de Montréal, avait entrepris en avril 2008 une étude, « La relève s'engage? », basée sur une vaste consultation auprès des jeunes gens d'affaires de Montréal afin de :

- Connaître leur position face aux défis actuels du Québec;
- Connaître leur position face à l'action des pouvoirs publics et des entreprises sur ces défis;
- Cerner leur capacité et leur engagement à relever ces défis.

Un questionnaire construit autour de sept grands défis auxquels est confronté le Québec d'aujourd'hui (la dette publique, l'internationalisation, l'économie du savoir, la pénurie de main-d'œuvre, la santé, le développement durable et la productivité) avait été administré aux jeunes gens d'affaires de Montréal (40 ans et moins). Neuf cent soixante-huit (968) réponses avaient été reçues. Les principaux constats tirés de leur analyse sont présentés dans les lignes qui suivent.

On peut reprocher à cette étude de ne pas représenter toutes les régions du Québec, mais il nous a semblé que c'était un début et une base solide de discussion. Voici donc les résultats et l'analyse qu'on peut en faire.

## UNE VISION CLAIRE DES DÉFIS

Tout d'abord, les résultats du sondage ont révélé que la relève partage une vision assez claire et largement partagée des sept défis auxquels fait face le Québec.

- Les répondants s'accordent sur le fait que le Québec est endetté et doit penser à rembourser. Soixante-dix-neuf pour cent (79 %) des répondants sont inquiets par rapport au remboursement de la dette et jugent à 77 % que le poids de celle-ci empêche d'agir sur des priorités.
- Quatre-vingt-dix-neuf pour cent (99 %) des répondants estiment que le Québec se doit de diversifier ses échanges commerciaux internationaux.
- La relève reconnaît unanimement (96 %) l'importance de développer une économie basée sur le savoir pour la prospérité économique du Québec.
- La relève voit le départ à la retraite des baby-boomers à la fois comme une opportunité (97 %) et un risque (72 %). Opportunité, car cela va lui permettre de prendre sa place et de proposer de nouvelles façons de faire. Risque, car la vague de départs à la retraite entraînera inévitablement une perte de compétences. L'immigration apparaît comme une solution pour pallier la pénurie de main-d'œuvre pour 64% des répondants.
- Quatre-vingt-dix-sept pour cent (97 %) des répondants estiment que la santé et le bien-être sont des conditions *sine qua non* de la performance économique.
- Pour 95 % des répondants, développement durable et prospérité économique vont de pair. Les consommateurs sont vus comme les moteurs de changement les plus efficaces pour pousser les entreprises à adopter des comportements socialement responsables et protégeant l'environnement. Les syndicats sont considérés comme les acteurs les moins efficaces, un changement majeur par rapport aux générations précédentes.
- La relève estime le problème de la productivité québécoise comme important, sans être prioritaire :
  - Trente-cinq pour cent (35 %) des répondants sont tout à fait d'accord avec l'affirmation selon laquelle la productivité des entreprises québécoises est inférieure à celle des entreprises de plusieurs pays de l'OCDE et qu'il est important de combler cet écart, et 45 % sont plutôt d'accord.

- Soixante-huit pour cent (68 %) des répondants ont exprimé une opinion positive à la question « J'ai confiance dans l'économie québécoise » contre 32 % d'opinion négative.

### LES TROIS ACTEURS DU CHANGEMENT

L'analyse des résultats de l'étude en fonction des actions des principales parties prenantes (le gouvernement, les entreprises et la relève elle-même) a également permis de faire émerger trois constats.

#### *La relève a une vision mitigée de l'action publique...*

L'économie québécoise et le système d'éducation sont jugés positivement, le gouvernement est critiqué pour sa gestion de la dette, les lacunes du système de santé et le manque de soutien financier aux entreprises.

FORCES À CONSOLIDER	IRRITANTS
<ul style="list-style-type: none"><li>■ La confiance dans l'économie</li><li>■ Le système d'éducation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Les mesures prises pour régler le problème de la dette, considérées comme inefficaces</li><li>■ Le système de santé dont le coût est trop élevé et le rapport coût/performance est inférieur aux autres pays</li><li>■ Le soutien financier aux entreprises, considéré comme insuffisant</li></ul>

#### *La relève est assez critique et exigeante face aux entreprises*

Les exigences et critiques envers les entreprises sont nombreuses : responsabilité sociale et environnementale, manque de productivité et d'investissements, manque de collaboration avec les universités, stratégies d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre jugées inefficaces. Seuls points positifs : la capacité à financer les investissements et l'écoute des employés.

FORCES À CONSOLIDER	EXIGENCES / ENJEUX
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Trouvent les moyens de financer leurs investissements</li><li>■ Tirent parti des suggestions de leurs employés</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Sont responsables de la santé/sécurité de leurs employés</li><li>■ Ont une responsabilité sociale envers les milieux dans lesquels elles sont implantées</li><li>■ Doivent payer les conséquences de leurs activités sur l'environnement</li></ul>

FORCES À CONSOLIDER	EXIGENCES / ENJEUX
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Doivent collaborer davantage avec les universités</li> <li>■ Doivent augmenter la productivité et investir davantage dans de nouveaux outils de production</li> <li>■ Ne déploient pas de stratégies efficaces pour attirer et retenir la main-d'œuvre</li> <li>■ Ne mettent pas en place des stratégies efficaces de rétention du savoir</li> </ul>

*La relève est beaucoup plus optimiste par rapport à elle-même*

La relève se voit apprenante, entrepreneure, ouverte aux autres cultures, socialement responsable et bonne gestionnaire. Ses attentes touchent à son revenu, à son équilibre de vie et à son engagement communautaire. Elle se voit faisant face à deux défis : ne parler qu'une langue étrangère et trop travailler.

FORCES À CONSOLIDER	ATTENTES	DÉFIS
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cherchent à apprendre des « seniors »</li> <li>■ Sont conscients de l'importance de la formation</li> <li>■ Envisagent diriger une entreprise</li> <li>■ Ont une grande capacité d'adaptation</li> <li>■ Travaillent avec des personnes d'autres cultures</li> <li>■ Adoptent des comportements « santé »</li> <li>■ Ont confiance en l'économie</li> <li>■ Recyclent</li> <li>■ Consomment et investissent de façon socialement responsable</li> <li>■ Sont peu endettés et gèrent bien leur budget</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Attachent de l'importance au revenu dans le choix d'emploi</li> <li>■ Recherchent un équilibre travail-famille</li> <li>■ Participent à des activités sociales et caritatives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ne parlent qu'une langue étrangère</li> <li>■ Travaillent trop</li> </ul>

## LES QUATRE FORMES D'ENGAGEMENT DE LA RELÈVE

---

Finalement, à la question « la relève est-elle engagée à relever les défis auxquels fait face le Québec? », une analyse typologique des résultats a permis de dégager quatre formes d'engagement correspondant à quatre visages différents de la relève. Ainsi, la relève ne présente pas un profil totalement uniforme et cohérent, mais est plutôt composée de sous-groupes, aux opinions, actions et aspirations différentes. On distingue :

Les prêts-à-partir (25 % des répondants) :

- Groupe surtout composé d'hommes de plus de 30 ans, aux revenus et niveaux d'éducation élevés
- Les prêts-à-partir sont plutôt individualistes, sceptiques quant à l'action publique et aux entreprises, et envisagent dans une proportion supérieure à la moyenne de partir à l'étranger pendant les cinq prochaines années

Les contestataires immobiles (17 % des répondants) :

- Groupe surtout composé de moins de 30 ans, aux revenus plus faibles
- Les contestataires immobiles sont très critiques vis-à-vis du gouvernement et ont une appréciation mitigée des entreprises
- Ils veulent se prendre en main et envisagent de prendre la direction d'une entreprise

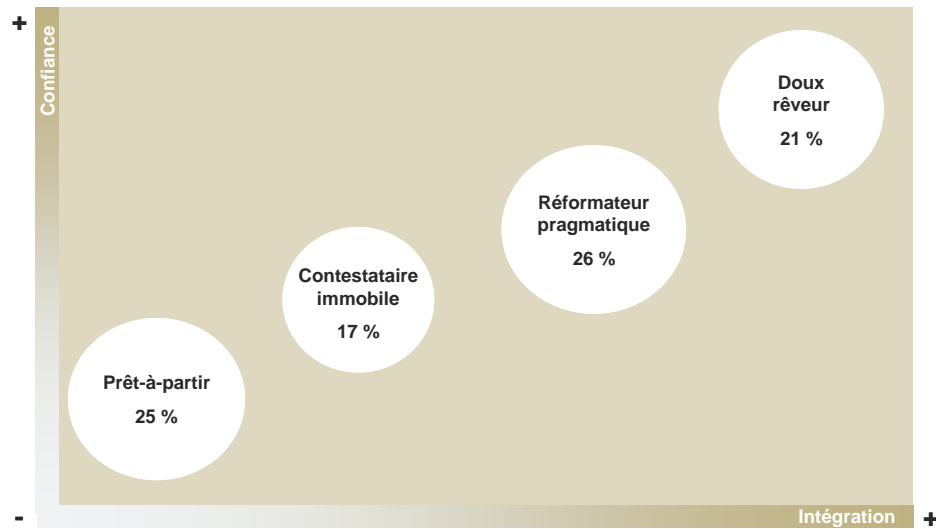
Les réformateurs pragmatiques (26 % des répondants) :

- Groupe surtout composé d'hommes de plus de 30 ans, aux revenus et niveaux d'éducation élevés
- Les réformateurs pragmatiques sont confiants, mais non crédules face à l'action publique et aux entreprises, et ils sont très intégrés socialement
- Ils envisagent prendre la direction d'une entreprise, mais pourraient également aller faire carrière à l'étranger

Les doux rêveurs (21 % des répondants) :

- Groupe surtout composé de femmes de moins de 30 ans, aux revenus plus faibles
- Les doux rêveurs sont extrêmement positifs face à l'action publique et à celle des entreprises. Ils sont optimistes et très impliqués socialement
- Les doux rêveurs n'envisagent pas prendre la direction d'une entreprise ou partir à l'étranger

## LES QUATRE VISAGES DE LA RELÈVE



Source : Enquête SECOR 2008.

Les conclusions de cette étude sur la relève, sa vision des défis du Québec, de l'action des pouvoirs publics et des entreprises, et sa capacité à relever ces défis nous interpellent à plus d'un titre.

La défiance certaine que la relève témoigne à l'égard de l'action collective, par opposition à la confiance que chaque individu démontre à l'égard de ses propres choix et aptitudes, impose une réflexion sur la capacité de la société québécoise à mobiliser ses forces vives et les premiers acteurs de son avenir. La société québécoise a-t-elle les moyens de bâtir un projet collectif fort dans un tel contexte? La pente à remonter pour entraîner l'adhésion de sa relève est abrupte.

Ce projet collectif est d'autant plus nécessaire qu'il devra trouver réponse aux questions que soulèvent les quatre formes d'engagement de la relève révélées dans cette étude.

- Comment retenir les prêts-à-partir désabusés par la situation actuelle?
- Comment mettre en mouvement les contestataires immobiles et mettre à profit leurs besoins de changement?
- Comment multiplier les réformateurs pragmatiques, les plus à même de provoquer l'effet d'entraînement nécessaire?
- Comment rendre plus lucides sur la situation actuelle les doux rêveurs tout en misant sur leur optimisme?

La société québécoise est condamnée à trouver réponse à ces questions sous peine de la voir se vider des acteurs les plus actifs de sa nécessaire transformation et donc de la contraindre à l'immobilisme.

## PRÉSENTATION DES AUTEURS

---



### SÉBASTIEN ADAM

Monsieur Sébastien Adam est titulaire d'une maîtrise en gestion internationale de HEC Montréal. À titre de consultant chez SECOR, il a participé à de nombreux mandats stratégiques et à caractère économique auprès de moyennes et grandes entreprises et d'organisations publiques dans divers secteurs d'activité : agroalimentaire, construction, médias, télécommunication, tourisme.

Spécialisé en planification stratégique, études économiques et prospectives, Sébastien Adam s'intéresse particulièrement aux grandes tendances économiques, sociales et internationales influençant les stratégies des entreprises et à la dynamique des secteurs industriels à l'échelle mondiale.

Sébastien Adam a également travaillé en stratégie et développement.



### AURÉLIA LE TAREAU

Aurélia Le Tareau est titulaire d'une Maîtrise ès sciences de la gestion, avec une spécialisation en gestion des ressources humaines, de HEC Montréal, et a complété une scolarité de troisième cycle universitaire en méthodes quantitatives de gestion et ressources humaines, à HEC Montréal.

Depuis son arrivée chez SECOR en 2007, Aurélia Le Tareau agit régulièrement à titre d'experte en mesure et méthodologie des sondages. Elle s'est impliquée activement dans plus d'une trentaine de mandats reliés aux stratégies de mobilisation du personnel dans les organisations et a participé au printemps 2007 à l'étude panquébécoise sur la mobilisation dans les PME et grandes entreprises, menée conjointement par SECOR, Desjardins et Les Affaires. Aurélia Le Tareau a également développé une expertise spécifique en recherche marketing et s'est impliquée dans différents mandats de planification stratégique, aussi bien dans les grandes entreprises que les PME et les organismes sans but lucratif.