

# Appel à tous

## Rapport

Cet appel à tous concerne les départs à la retraite et la pénurie de main-d'oeuvre dans les entreprises. Voici un aperçu des questions posées :

- Dans votre entreprise, calculez-vous le nombre d'employés admissibles à la retraite, à court, moyen et long termes?
- Considérez-vous le nombre d'employés admissibles à la retraite comme une problématique actuelle ou à venir de pénurie de personnel dans votre entreprise?
- Votre entreprise a-t-elle pris des moyens pour contrer la pénurie de personnel, actuelle ou à venir, due aux départs à la retraite?
- Etc.

Nombre de répondants : 97

Cet appel à tous a été fait entre le 29 avril et le 9 mai 2008.



Reproduction, diffusion et distribution, intégrales ou partielles, par quelque procédé que ce soit, interdites sans l'autorisation de l'Ordre des CRHA et des CRIA du Québec.

Le résumé et les réponses à l'appel à tous, telles que transmises, ne sauraient exprimer en aucun cas l'opinion de l'ORHRI. De plus, il ne s'agit ni d'un avis juridique ni d'un quelconque conseil.

Publié en version électronique en mai 2008.

1200, avenue McGill College  
Bureau 1400  
Montréal (Québec) H4B 2G7  
(514) 879-1636 - [info@orhri.org](mailto:info@orhri.org)

### Le sondage

Des répondants représentant 97 entreprises québécoises ont répondu à cet appel à tous sur la pénurie de main-d'œuvre et la retraite. Près de la moitié de ces entreprises (47,25 %) embauchent de 101 à 500 personnes. Ces organisations proviennent de divers secteurs d'activité, dont la fabrication (19,57 %), les administrations publiques (14,13 %) ainsi que la finance et les assurances (11,96 %).

### La problématique des départs à la retraite

D'après les réponses obtenues, 62 % des entreprises sondées calculent le nombre d'employés admissibles à la retraite, à court, moyen et long termes. Lorsqu'on leur demande s'ils considèrent le nombre d'employés admissibles à la retraite comme un problème de pénurie dans leur entreprise, 12,37 % des répondants confirment que c'est une problématique actuelle, 29,90 % le voient comme un problème d'ici 1 à 4 ans, 32,99 % d'ici 5 à 9 ans, 9,28 % d'ici 10 à 14 ans, 1,03 % d'ici 15 ans et plus; pour 14,43 % d'entre eux, il ne s'agit pas d'une problématique.

### Les moyens envisagés pour contrer la pénurie de personnel due à la retraite

Un peu plus de la moitié des entreprises (52,58 %) ont pris des moyens pour contrer la pénurie de personnel, actuelle ou à venir, due aux départs à la retraite. Ces mesures sont, entre autres, l'élaboration d'un plan de relève tel que l'identification et le perfectionnement de la relève (26,58 %), l'embauche et la formation des nouveaux employés pour remplacer un jour les employés retraités (23,42 %), la gestion flexible et l'aménagement du temps de travail pour répondre aux besoins des employés en fin de carrière (17,09 %), la fidélisation des employés en fin de carrière par la création de programmes de retraite progressive (16,46 %) ainsi que de programmes de transmission des connaissances des employés expérimentés aux employés arrivant sur le marché du travail au moyen, par exemple, du *coaching* et du mentorat (12,03 %).

### Les employés en fin de carrière

La majorité des entreprises (64,52 %) n'ont pas envisagé d'embaucher et de fidéliser leurs employés en fin de carrière pour minimiser la pénurie de personnel. Alors que la moitié des organisations (53,76 %) ont déjà eu recours aux services d'un ancien employé devenu consultant ou travailleur autonome après sa retraite. Dans 49,46 % des entreprises, les employés en fin de carrière ont manifesté le désir de rester plus longtemps en emploi ou bien de rester actifs en travaillant même après leur retraite.

## Compilation des résultats – Nombre de répondants

### 1. Dans votre entreprise, calculez-vous le nombre d'employés admissibles à la retraite, à court, moyen et long termes?

Oui	60	61,86 %
Non	37	38,14 %
<b>Nombre de répondants</b>	<b>97</b>	

### 2. Considérez-vous le nombre d'employés admissibles à la retraite comme une problématique actuelle ou à venir de pénurie de personnel dans votre entreprise?

Oui, c'est une problématique actuelle dans l'entreprise	12	12,37 %
Oui, d'ici 1 à 4 ans	29	29,90 %
Oui, d'ici 5 à 9 ans	32	32,99 %
Oui, d'ici 10 à 14 ans	9	9,28 %
Oui, d'ici 15 ans et plus	1	1,03 %
Non, ce n'est pas une problématique dans l'entreprise	14	14,43 %
<b>Nombre de répondants</b>	<b>97</b>	

### 3. Votre entreprise a-t-elle pris des moyens pour contrer la pénurie de personnel, actuelle ou à venir, due aux départs à la retraite?

Oui	51	52,58 %
Non	46	47,42 %
<b>Nombre de répondants</b>	<b>97</b>	

### 4. Quelles sont les mesures prises pour faire face à cette situation?

Élaboration d'un plan de relève (identification et développement de la relève)	42	26,58 %
Fidélisation des employés en fin de carrière par la création de programmes de retraite progressive	26	16,46 %
Embauche et formation des nouveaux employés pour remplacer éventuellement les employés retraités	37	23,42 %
Offre de meilleures conditions aux employés en fin de carrière (avantages sociaux et salaire adaptés à leurs besoins)	2	1,27 %
Gestion flexible et aménagement du temps de travail pour répondre aux besoins des employés en fin de carrière	27	17,09 %
Programme de transmission des connaissances des employés expérimentés aux employés arrivant sur le marché du travail (par exemple, le coaching et le mentorat)	19	12,03 %
Autres	5	3,16 %
<b>Nombre de répondants</b>	<b>158</b>	

## Compilation des résultats – Nombre de répondants

---

5. Votre entreprise a-t-elle envisagé, pour minimiser la pénurie de personnel, d'embaucher et de fidéliser les « têtes grises » (catégorie des employés en fin de carrière)?
- 

Oui	33	35,48 %
Non	60	64,52 %
Nombre de répondants	93	

6. Votre entreprise a-t-elle déjà eu recours aux services d'un ancien employé devenu consultant ou travailleur autonome après sa retraite?
- 

Oui	50	53,76 %
Non	43	46,24 %
Nombre de répondants	93	

7. Dans votre entreprise, des employés en fin de carrière ont-ils manifesté leur désir de rester plus longtemps en emploi ou bien de rester actifs en travaillant même après leur retraite?
- 

Oui	46	49,46 %
Non	26	27,96 %
Je ne sais pas	21	22,58 %
Nombre de répondants	93	

### Taille de l'entreprise

---

Moins de 100 employés	22	24,18 %
101 à 500 employés	43	47,25 %
501 à 1000 employés	7	7,69 %
1001 à 5000 employés	6	6,59 %
5001 employés et plus	13	14,29 %
Nombre de répondants	91	

## Compilation des résultats – Nombre de répondants

### Secteur d'activité

Agriculture, foresterie, pêche et chasse	3	3,26 %
Extraction minière et extraction de pétrole et de gaz	2	2,17 %
Services publics	7	7,61 %
Construction	1	1,09 %
Fabrication	18	19,57 %
Commerce de gros	2	2,17 %
Commerce de détail	4	4,35 %
Transport et entreposage	2	2,17 %
Industrie de l'information et industrie culturelle	1	1,09 %
Finance et assurances	11	11,96 %
Services immobiliers et services de location et de location à bail	1	1,09 %
Services professionnels, scientifiques et techniques	10	10,87 %
Gestion de sociétés et d'entreprises	0	0,00 %
Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement	2	2,17 %
Services d'enseignement	3	3,26 %
Soins de santé et assistance sociale	1	1,09 %
Arts, spectacles et loisirs	2	2,17 %
Hébergement et services de restauration	1	1,09 %
Autres services, sauf les administrations publiques	4	4,35 %
Administrations publiques	13	14,13 %
Organisme sans but lucratif	4	4,35 %
Syndicat	0	0,00 %
<b>Nombre de répondants</b>	<b>92</b>	

Questions	Répondants
<p>1. Dans votre entreprise, calculez-vous le nombre d'employés admissibles à la retraite, à court, moyen et long termes?</p> <p>2. Considérez-vous le nombre d'employés admissibles à la retraite comme une problématique actuelle ou à venir de pénurie de personnel dans votre entreprise?</p> <p>3. Votre entreprise a-t-elle pris des moyens pour contrer la pénurie de personnel, actuelle ou à venir, due aux départs à la retraite?</p> <p>4. Quelles sont les mesures prises pour faire face à cette situation?</p> <p>5. Votre entreprise a-t-elle envisagé, pour minimiser la pénurie de personnel, d'embaucher et de fidéliser les « têtes grises » (catégorie des employés en fin de carrière)?</p> <p>6. Votre entreprise a-t-elle déjà eu recours aux services d'un ancien employé devenu consultant ou travailleur autonome après sa retraite?</p> <p>7. Dans votre entreprise, des employés en fin de carrière ont-ils manifesté leur désir de rester plus longtemps en emploi ou bien de rester actifs en travaillant même après leur retraite?</p> <p>Secteur d'activité</p>	<p><b>Moins de 100 employés (22 répondants)</b></p> <hr/> <p><b>1 -</b></p> <p>1. Oui</p> <p>2. Oui, d'ici 5 à 9 ans</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Gestion flexible et aménagement du temps de travail pour répondre aux besoins des employés en fin de carrière; programme de transmission des connaissances des employés expérimentés aux employés arrivant sur le marché du travail (par exemple, le <i>coaching</i> et le mentorat)</p> <p>5. Non</p> <p>6. Non</p> <p>Secteur d'activité : Fabrication</p> <hr/> <p><b>2 -</b></p> <p>1. Oui</p> <p>2. Oui, d'ici 1 à 4 ans</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Élaboration d'un plan de relève (identification et développement de la relève); fidélisation des employés en fin de carrière par la création de programmes de retraite progressive; gestion flexible et aménagement du temps de travail pour répondre aux besoins des employés en fin de carrière; embauche et formation des nouveaux employés pour remplacer éventuellement les employés retraités</p> <p>5. Oui</p> <p>6. Non</p> <p>Secteur d'activité : Autres services, sauf les administrations publiques</p> <hr/> <p><b>3 -</b></p> <p>1. Oui</p> <p>2. Oui, c'est une problématique actuelle dans l'entreprise.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Fidélisation des employés en fin de carrière par la création de programmes de retraite progressive; embauche et formation des nouveaux employés pour remplacer éventuellement les employés retraités; gestion flexible et aménagement du temps de travail pour répondre aux besoins des employés en fin de carrière</p> <p>5. Oui</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>Secteur d'activité : Fabrication</p> <hr/> <p><b>4 -</b></p> <p>1. Oui</p> <p>2. Oui, d'ici 1 à 4 ans</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Fidélisation des employés en fin de carrière par la création de programmes de retraite progressive; embauche et formation des nouveaux employés pour remplacer éventuellement les employés retraités</p> <p>5. Non</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>Secteur d'activité : Administrations publiques</p>

Questions	Répondants	
<p>1. Dans votre entreprise, calculez-vous le nombre d'employés admissibles à la retraite, à court, moyen et long termes?</p> <p>2. Considérez-vous le nombre d'employés admissibles à la retraite comme une problématique actuelle ou à venir de pénurie de personnel dans votre entreprise?</p> <p>3. Votre entreprise a-t-elle pris des moyens pour contrer la pénurie de personnel, actuelle ou à venir, due aux départs à la retraite?</p>	5 -	<p>1. Non</p> <p>2. Oui, d'ici 1 à 4 ans</p> <p>3. Non</p> <p>5. Oui</p> <p>6. Non</p> <p>7. Oui</p> <p>Secteur d'activité : Autres services, sauf les administrations publiques</p>
<p>4. Quelles sont les mesures prises pour faire face à cette situation?</p> <p>5. Votre entreprise a-t-elle envisagé, pour minimiser la pénurie de personnel, d'embaucher et de fidéliser les « têtes grises » (catégorie des employés en fin de carrière)?</p> <p>6. Votre entreprise a-t-elle déjà eu recours aux services d'un ancien employé devenu consultant ou travailleur autonome après sa retraite?</p>	6 -	<p>1. Oui</p> <p>2. Oui, d'ici 1 à 4 ans</p> <p>3. Non</p> <p>5. Oui</p> <p>6. Oui</p> <p>Secteur d'activité : Organisme sans but lucratif</p>
<p>7. Dans votre entreprise, des employés en fin de carrière ont-ils manifesté leur désir de rester plus longtemps en emploi ou bien de rester actifs en travaillant même après leur retraite?</p> <p>Secteur d'activité</p>	7 -	<p>1. Oui</p> <p>2. Oui, d'ici 1 à 4 ans</p> <p>3. Non</p> <p>5. Non</p> <p>6. Oui</p> <p>Secteur d'activité : Services d'enseignement</p>
	8 -	<p>1. Non</p> <p>2. Oui, d'ici 1 à 4 ans</p> <p>3. Non</p> <p>4. Gestion flexible et aménagement du temps de travail pour répondre aux besoins des employés en fin de carrière</p> <p>5. Non</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p>
	9 -	<p>1. Non</p> <p>2. Non, ce n'est pas une problématique dans l'entreprise.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Élaboration d'un plan de relève (identification et développement de la relève)</p> <p>5. Oui</p> <p>6. Non</p> <p>Secteur d'activité : Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement</p>
	10 -	<p>1. Non</p> <p>2. Non, ce n'est pas une problématique dans l'entreprise.</p> <p>3. Non</p> <p>5. Non</p> <p>6. Non</p> <p>Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p>



Questions	Répondants
<p>1. Dans votre entreprise, calculez-vous le nombre d'employés admissibles à la retraite, à court, moyen et long termes?</p> <p>2. Considérez-vous le nombre d'employés admissibles à la retraite comme une problématique actuelle ou à venir de pénurie de personnel dans votre entreprise?</p> <p>3. Votre entreprise a-t-elle pris des moyens pour contrer la pénurie de personnel, actuelle ou à venir, due aux départs à la retraite?</p> <p>4. Quelles sont les mesures prises pour faire face à cette situation?</p> <p>5. Votre entreprise a-t-elle envisagé, pour minimiser la pénurie de personnel, d'embaucher et de fidéliser les « têtes grises » (catégorie des employés en fin de carrière)?</p> <p>6. Votre entreprise a-t-elle déjà eu recours aux services d'un ancien employé devenu consultant ou travailleur autonome après sa retraite?</p> <p>7. Dans votre entreprise, des employés en fin de carrière ont-ils manifesté leur désir de rester plus longtemps en emploi ou bien de rester actifs en travaillant même après leur retraite?</p> <p>Secteur d'activité</p>	<p><b>11 -</b></p> <p>1. Oui</p> <p>2. Oui, c'est une problématique actuelle dans l'entreprise.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Embauche et formation des nouveaux employés pour remplacer éventuellement les employés retraités</p> <p>5. Non</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Non</p> <p>Secteur d'activité : Administrations publiques</p>
<p>Secteur d'activité</p>	<p><b>12 -</b></p> <p>1. Non</p> <p>2. Oui, d'ici 1 à 4 ans</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Gestion flexible et aménagement du temps de travail pour répondre aux besoins des employés en fin de carrière</p> <p>5. Non</p> <p>6. Non</p> <p>7. Oui</p> <p>Secteur d'activité : Agriculture, foresterie, pêche et chasse</p>
<p>Secteur d'activité</p>	<p><b>13 -</b></p> <p>1. Non</p> <p>2. Non, ce n'est pas une problématique dans l'entreprise.</p> <p>3. Non</p> <p>5. Non</p> <p>6. Non</p> <p>7. Oui</p> <p>Secteur d'activité : Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement</p>
<p>Secteur d'activité</p>	<p><b>14 -</b></p> <p>1. Oui</p> <p>2. Oui, d'ici 5 à 9 ans</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Élaboration d'un plan de relève (identification et développement de la relève); embauche et formation des nouveaux employés pour remplacer éventuellement les employés retraités; gestion flexible et aménagement du temps de travail pour répondre aux besoins des employés en fin de carrière</p> <p>5. Oui</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>Secteur d'activité : Finance et assurances</p>
<p>Secteur d'activité</p>	<p><b>15 -</b></p> <p>1. Non</p> <p>2. Non, ce n'est pas une problématique dans l'entreprise.</p> <p>3. Non</p> <p>5. Non</p> <p>6. Non</p> <p>7. Non</p> <p>Secteur d'activité : Commerce de détail</p>

Questions	Répondants
<p>1. Dans votre entreprise, calculez-vous le nombre d'employés admissibles à la retraite, à court, moyen et long termes?</p> <p>2. Considérez-vous le nombre d'employés admissibles à la retraite comme une problématique actuelle ou à venir de pénurie de personnel dans votre entreprise?</p> <p>3. Votre entreprise a-t-elle pris des moyens pour contrer la pénurie de personnel, actuelle ou à venir, due aux départs à la retraite?</p> <p>4. Quelles sont les mesures prises pour faire face à cette situation?</p> <p>5. Votre entreprise a-t-elle envisagé, pour minimiser la pénurie de personnel, d'embaucher et de fidéliser les « têtes grises » (catégorie des employés en fin de carrière)?</p>	<p>16 -</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Oui</li> <li>Oui, d'ici 5 à 9 ans</li> <li>Oui</li> <li>Élaboration d'un plan de relève (identification et développement de la relève); fidélisation des employés en fin de carrière par la création de programmes de retraite progressive; embauche et formation des nouveaux employés pour remplacer éventuellement les employés retraités; gestion flexible et aménagement du temps de travail pour répondre aux besoins des employés en fin de carrière</li> <li>Oui</li> <li>Non</li> </ol> <p>Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p>
<p>6. Votre entreprise a-t-elle déjà eu recours aux services d'un ancien employé devenu consultant ou travailleur autonome après sa retraite?</p> <p>7. Dans votre entreprise, des employés en fin de carrière ont-ils manifesté leur désir de rester plus longtemps en emploi ou bien de rester actifs en travaillant même après leur retraite?</p> <p>Secteur d'activité</p>	<p>17 -</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Oui</li> <li>Oui, d'ici 1 à 4 ans</li> <li>Oui</li> <li>Embauche et formation des nouveaux employés pour remplacer éventuellement les employés retraités; programme de transmission des connaissances des employés expérimentés aux employés arrivant sur le marché du travail (par exemple, le <i>coaching</i> et le mentorat)</li> <li>Oui</li> <li>Non</li> <li>Oui</li> </ol>
	<p>18 -</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Non</li> <li>Oui, d'ici 10 à 14 ans</li> <li>Non</li> <li>Élaboration d'un plan de relève (identification et développement de la relève); fidélisation des employés en fin de carrière par la création de programmes de retraite progressive</li> <li>Non</li> <li>Non</li> <li>Oui</li> </ol> <p>Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p>
	<p>19 -</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Oui</li> <li>Oui, d'ici 15 ans et plus</li> <li>Non</li> <li>Non</li> <li>Oui</li> <li>Non</li> </ol> <p>Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p>
	<p>20 -</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Oui</li> <li>Oui, d'ici 1 à 4 ans</li> <li>Non</li> <li>Oui</li> <li>Non</li> <li>Oui</li> </ol> <p>Secteur d'activité : Organisme sans but lucratif</p>

Questions	Répondants
<p>1. Dans votre entreprise, calculez-vous le nombre d'employés admissibles à la retraite, à court, moyen et long termes?</p> <p>2. Considérez-vous le nombre d'employés admissibles à la retraite comme une problématique actuelle ou à venir de pénurie de personnel dans votre entreprise?</p> <p>3. Votre entreprise a-t-elle pris des moyens pour contrer la pénurie de personnel, actuelle ou à venir, due aux départs à la retraite?</p> <p>4. Quelles sont les mesures prises pour faire face à cette situation?</p> <p>5. Votre entreprise a-t-elle envisagé, pour minimiser la pénurie de personnel, d'embaucher et de fidéliser les « têtes grises » (catégorie des employés en fin de carrière)?</p> <p>6. Votre entreprise a-t-elle déjà eu recours aux services d'un ancien employé devenu consultant ou travailleur autonome après sa retraite?</p> <p>7. Dans votre entreprise, des employés en fin de carrière ont-ils manifesté leur désir de rester plus longtemps en emploi ou bien de rester actifs en travaillant même après leur retraite?</p> <p>Secteur d'activité</p>	<p><b>21 -</b></p> <p>1. Non 2. Oui, d'ici 10 à 14 ans 3. Non 5. Non 6. Oui 7. Non</p> <p>Secteur d'activité : Commerce de détail</p> <hr/> <p><b>22 -</b></p> <p>1. Oui 2. Non, ce n'est pas une problématique dans l'entreprise. 3. Non 5. Oui 6. Oui 7. Oui</p> <p>Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p> <hr/> <p><b>101 à 500 employés (43 répondants)</b></p> <hr/> <p><b>23 -</b></p> <p>1. Oui 2. Oui, d'ici 1 à 4 ans 3. Non 4. Élaboration d'un plan de relève (identification et développement de la relève); embauche et formation des nouveaux employés pour remplacer éventuellement les employés retraités; programme de transmission des connaissances des employés expérimentés aux employés arrivant sur le marché du travail (par exemple, le <i>coaching</i> et le mentorat) 5. Non 6. Oui 7. Non</p> <p>Secteur d'activité : Fabrication</p> <hr/> <p><b>24 -</b></p> <p>1. Non 2. Oui, d'ici 10 à 14 ans 3. Non 5. Oui 6. Non 7. Oui</p> <p>Secteur d'activité : Fabrication</p> <hr/> <p><b>25 -</b></p> <p>1. Non 2. Oui, d'ici 5 à 9 ans 3. Non 5. Oui 6. Oui 7. Oui</p> <p>Secteur d'activité : Soins de santé et assistance sociale</p>

Questions	Répondants	
<p>1. Dans votre entreprise, calculez-vous le nombre d'employés admissibles à la retraite, à court, moyen et long termes?</p> <p>2. Considérez-vous le nombre d'employés admissibles à la retraite comme une problématique actuelle ou à venir de pénurie de personnel dans votre entreprise?</p> <p>3. Votre entreprise a-t-elle pris des moyens pour contrer la pénurie de personnel, actuelle ou à venir, due aux départs à la retraite?</p> <p>4. Quelles sont les mesures prises pour faire face à cette situation?</p>	26 -	<p>1. Non</p> <p>2. Oui, d'ici 5 à 9 ans</p> <p>3. Non</p> <p>4. Élaboration d'un plan de relève (identification et développement de la relève)</p> <p>5. Non</p> <p>6. Non</p> <p>7. Non</p> <p>Secteur d'activité : Fabrication</p>
<p>5. Votre entreprise a-t-elle envisagé, pour minimiser la pénurie de personnel, d'embaucher et de fidéliser les « têtes grises » (catégorie des employés en fin de carrière)?</p> <p>6. Votre entreprise a-t-elle déjà eu recours aux services d'un ancien employé devenu consultant ou travailleur autonome après sa retraite?</p> <p>7. Dans votre entreprise, des employés en fin de carrière ont-ils manifesté leur désir de rester plus longtemps en emploi ou bien de rester actifs en travaillant même après leur retraite?</p> <p>Secteur d'activité</p>	27 -	<p>1. Non</p> <p>2. Oui, d'ici 5 à 9 ans</p> <p>3. Non</p> <p>4. Cette année, nous planifions mettre en place un plan de succession. À l'heure actuelle, rien n'est en place.</p> <p>5. Non</p> <p>6. Non</p> <p>7. Non</p> <p>Secteur d'activité : Fabrication</p>
	28 -	<p>1. Non</p> <p>2. Oui, d'ici 10 à 14 ans</p> <p>3. Non</p> <p>5. Non</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Non</p> <p>Secteur d'activité : Fabrication</p>
	29 -	<p>1. Oui</p> <p>2. Oui, d'ici 5 à 9 ans</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Élaboration d'un plan de relève (identification et développement de la relève); fidélisation des employés en fin de carrière par la création de programmes de retraite progressive; embauche et formation des nouveaux employés pour remplacer éventuellement les employés retraités; gestion flexible et aménagement du temps de travail pour répondre aux besoins des employés en fin de carrière</p> <p>5. Non</p> <p>6. Non</p> <p>7. Non</p> <p>Secteur d'activité : Autres services, sauf les administrations publiques</p>
	30 -	<p>1. Non</p> <p>2. Oui, d'ici 5 à 9 ans</p> <p>3. Non</p> <p>5. Non</p> <p>6. Non</p> <p>7. Non</p> <p>Secteur d'activité : Fabrication</p>

Questions	Répondants	
<p>1. Dans votre entreprise, calculez-vous le nombre d'employés admissibles à la retraite, à court, moyen et long termes?</p> <p>2. Considérez-vous le nombre d'employés admissibles à la retraite comme une problématique actuelle ou à venir de pénurie de personnel dans votre entreprise?</p> <p>3. Votre entreprise a-t-elle pris des moyens pour contrer la pénurie de personnel, actuelle ou à venir, due aux départs à la retraite?</p> <p>4. Quelles sont les mesures prises pour faire face à cette situation?</p> <p>5. Votre entreprise a-t-elle envisagé, pour minimiser la pénurie de personnel, d'embaucher et de fidéliser les « têtes grises » (catégorie des employés en fin de carrière)?</p>	<p>31 -</p>	<p>1. Oui</p> <p>2. Oui, d'ici 1 à 4 ans</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Embauche et formation des nouveaux employés pour remplacer éventuellement les employés retraités; élaboration d'un plan de relève (identification et développement de la relève); fidélisation des employés en fin de carrière par la création de programmes de retraite progressive</p> <p>5. Non</p> <p>6. Oui</p> <p>Secteur d'activité : Services d'enseignement</p>
<p>6. Votre entreprise a-t-elle déjà eu recours aux services d'un ancien employé devenu consultant ou travailleur autonome après sa retraite?</p> <p>7. Dans votre entreprise, des employés en fin de carrière ont-ils manifesté leur désir de rester plus longtemps en emploi ou bien de rester actifs en travaillant même après leur retraite?</p> <p>Secteur d'activité</p>	<p>32 -</p>	<p>1. Oui</p> <p>2. Oui, c'est une problématique actuelle dans l'entreprise.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Élaboration d'un plan de relève (identification et développement de la relève); programme de transmission des connaissances des employés expérimentés aux employés arrivant sur le marché du travail (par exemple, le <i>coaching</i> et le mentorat)</p> <p>5. Non</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Non</p> <p>Secteur d'activité : Services publics</p>
	<p>33 -</p>	<p>1. Non</p> <p>2. Oui, d'ici 1 à 4 ans</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Élaboration d'un plan de relève (identification et développement de la relève); embauche et formation des nouveaux employés pour remplacer éventuellement les employés retraités; gestion flexible et aménagement du temps de travail pour répondre aux besoins des employés en fin de carrière</p> <p>5. Non</p> <p>6. Non</p> <p>7. Non</p> <p>Secteur d'activité : Commerce de gros</p>
	<p>34 -</p>	<p>1. Non</p> <p>2. Oui, d'ici 10 à 14 ans</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Embauche et formation des nouveaux employés pour remplacer éventuellement les employés retraités; gestion flexible et aménagement du temps de travail pour répondre aux besoins des employés en fin de carrière; programme de transmission des connaissances des employés expérimentés aux employés arrivant sur le marché du travail (par exemple, le <i>coaching</i> et le mentorat)</p> <p>5. Oui</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Non</p> <p>Secteur d'activité : Arts, spectacles et loisirs</p>

Questions	Répondants	
<p>1. Dans votre entreprise, calculez-vous le nombre d'employés admissibles à la retraite, à court, moyen et long termes?</p> <p>2. Considérez-vous le nombre d'employés admissibles à la retraite comme une problématique actuelle ou à venir de pénurie de personnel dans votre entreprise?</p> <p>3. Votre entreprise a-t-elle pris des moyens pour contrer la pénurie de personnel, actuelle ou à venir, due aux départs à la retraite?</p> <p>4. Quelles sont les mesures prises pour faire face à cette situation?</p>	35 -	<p>1. Non</p> <p>2. Non, ce n'est pas une problématique dans l'entreprise.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Fidélisation des employés en fin de carrière par la création de programmes de retraite progressive</p> <p>5. Non</p> <p>6. Non</p> <p>7. Non</p> <p>Secteur d'activité : Fabrication</p>
<p>5. Votre entreprise a-t-elle envisagé, pour minimiser la pénurie de personnel, d'embaucher et de fidéliser les « têtes grises » (catégorie des employés en fin de carrière)?</p> <p>6. Votre entreprise a-t-elle déjà eu recours aux services d'un ancien employé devenu consultant ou travailleur autonome après sa retraite?</p> <p>7. Dans votre entreprise, des employés en fin de carrière ont-ils manifesté leur désir de rester plus longtemps en emploi ou bien de rester actifs en travaillant même après leur retraite?</p> <p>Secteur d'activité</p>	36 -	<p>1. Oui</p> <p>2. Oui, d'ici 5 à 9 ans</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Embauche et formation des nouveaux employés pour remplacer éventuellement les employés retraités</p> <p>5. Oui</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>Secteur d'activité : Industrie de l'information et industrie culturelle</p>
	37 -	<p>1. Non</p> <p>2. Oui, d'ici 5 à 9 ans</p> <p>3. Non</p> <p>4. Programme de transmission des connaissances des employés expérimentés aux employés arrivant sur le marché du travail (par exemple, le <i>coaching</i> et le mentorat); élaboration d'un plan de relève (identification et développement de la relève); fidélisation des employés en fin de carrière par la création de programmes de retraite progressive; embauche et formation des nouveaux employés pour remplacer éventuellement les employés retraités; offre de meilleures conditions aux employés en fin de carrière (avantages sociaux et salaire adaptés à leurs besoins); gestion flexible et aménagement du temps de travail pour répondre aux besoins des employés en fin de carrière</p> <p>5. Non</p> <p>6. Non</p> <p>Secteur d'activité : Agriculture, foresterie, pêche et chasse</p>
	38 -	<p>1. Oui</p> <p>2. Non, ce n'est pas une problématique dans l'entreprise.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Élaboration d'un plan de relève (identification et développement de la relève); fidélisation des employés en fin de carrière par la création de programmes de retraite progressive; gestion flexible et aménagement du temps de travail pour répondre aux besoins des employés en fin de carrière; embauche et formation des nouveaux employés pour remplacer éventuellement les employés retraités</p> <p>5. Non</p> <p>6. Non</p> <p>7. Non</p> <p>Secteur d'activité : Autres services, sauf les administrations publiques</p>

Questions	Répondants	
<p>1. Dans votre entreprise, calculez-vous le nombre d'employés admissibles à la retraite, à court, moyen et long termes?</p> <p>2. Considérez-vous le nombre d'employés admissibles à la retraite comme une problématique actuelle ou à venir de pénurie de personnel dans votre entreprise?</p> <p>3. Votre entreprise a-t-elle pris des moyens pour contrer la pénurie de personnel, actuelle ou à venir, due aux départs à la retraite?</p> <p>4. Quelles sont les mesures prises pour faire face à cette situation?</p> <p>5. Votre entreprise a-t-elle envisagé, pour minimiser la pénurie de personnel, d'embaucher et de fidéliser les « têtes grises » (catégorie des employés en fin de carrière)?</p> <p>6. Votre entreprise a-t-elle déjà eu recours aux services d'un ancien employé devenu consultant ou travailleur autonome après sa retraite?</p> <p>7. Dans votre entreprise, des employés en fin de carrière ont-ils manifesté leur désir de rester plus longtemps en emploi ou bien de rester actifs en travaillant même après leur retraite?</p> <p>Secteur d'activité</p>	<p>39 -</p>	<p>1. Oui</p> <p>2. Oui, d'ici 5 à 9 ans</p> <p>3. Non</p> <p>4. Élaboration d'un plan de relève (identification et développement de la relève); fidélisation des employés en fin de carrière par la création de programmes de retraite progressive; embauche et formation des nouveaux employés pour remplacer éventuellement les employés retraités; gestion flexible et aménagement du temps de travail pour répondre aux besoins des employés en fin de carrière; programme de transmission des connaissances des employés expérimentés aux employés arrivant sur le marché du travail (par exemple, le <i>coaching</i> et le mentorat)</p> <p>5. Oui</p> <p>6. Non</p> <p>7. Oui</p> <p>Secteur d'activité : Commerce de détail</p>
<p>Secteur d'activité</p>	<p>40 -</p>	<p>1. Non</p> <p>2. Oui, d'ici 5 à 9 ans</p> <p>3. Non</p> <p>4. Gestion flexible et aménagement du temps de travail pour répondre aux besoins des employés en fin de carrière; non seulement aucune mesure n'est prise, mais on ne fait pas confiance aux jeunes diplômés, plus scolarisés que la moyenne (maîtrise), pour remplacer les personnes qui partent à la retraite ou qui partiront bientôt. Pour un jeune, dans la ville de Québec, il est extrêmement difficile de se trouver un emploi de qualité, en lien avec nos études, dans mon cas une maîtrise en GRH de l'ÉNAP. Dans la majorité des cas, les entreprises ne tiennent pas compte du niveau élevé de scolarité des jeunes et préfèrent embaucher des gens plus âgés, qui ont moins de scolarité et plus d'expérience. Parfois, je me demande si je n'aurais pas été mieux de ne faire seulement qu'un DEC et tenter d'acquérir de l'expérience en lien avec ce que je veux faire plutôt que de faire un BACC et une maîtrise. Souvent, on offre un poste de conseiller en RH, mais on ne donne que 25 000 \$/année. Quand on a une maîtrise, ceci n'est pas attrayant, car c'est le salaire que je gagnais en travaillant dans une épicerie lors de mon BACC.</p> <p>5. Oui</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>Secteur d'activité : Administrations publiques</p>
<p>Secteur d'activité</p>	<p>41 -</p>	<p>1. Oui</p> <p>2. Oui, d'ici 5 à 9 ans</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Élaboration d'un plan de relève (identification et développement de la relève); embauche et formation des nouveaux employés pour remplacer éventuellement les employés retraités; gestion flexible et aménagement du temps de travail pour répondre aux besoins des employés en fin de carrière</p> <p>5. Oui</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>Secteur d'activité : Finance et assurances</p>

Questions	Répondants
<p>1. Dans votre entreprise, calculez-vous le nombre d'employés admissibles à la retraite, à court, moyen et long termes?</p> <p>2. Considérez-vous le nombre d'employés admissibles à la retraite comme une problématique actuelle ou à venir de pénurie de personnel dans votre entreprise?</p> <p>3. Votre entreprise a-t-elle pris des moyens pour contrer la pénurie de personnel, actuelle ou à venir, due aux départs à la retraite?</p> <p>4. Quelles sont les mesures prises pour faire face à cette situation?</p>	<p>42 -</p> <p>1. Oui 2. Oui, d'ici 1 à 4 ans 3. Oui 4. Élaboration d'un plan de relève (identification et développement de la relève) 5. Non 6. Non</p> <p>Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p>
<p>5. Votre entreprise a-t-elle envisagé, pour minimiser la pénurie de personnel, d'embaucher et de fidéliser les « têtes grises » (catégorie des employés en fin de carrière)?</p> <p>6. Votre entreprise a-t-elle déjà eu recours aux services d'un ancien employé devenu consultant ou travailleur autonome après sa retraite?</p> <p>7. Dans votre entreprise, des employés en fin de carrière ont-ils manifesté leur désir de rester plus longtemps en emploi ou bien de rester actifs en travaillant même après leur retraite?</p> <p>Secteur d'activité</p>	<p>43 -</p> <p>1. Non 2. Non, ce n'est pas une problématique dans l'entreprise. 3. Non 5. Oui 6. Non 7. Oui</p> <p>Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p>
	<p>44 -</p> <p>1. Oui 2. Oui, d'ici 10 à 14 ans 3. Oui 4. Élaboration d'un plan de relève (identification et développement de la relève) 5. Non 6. Non 7. Non</p> <p>Secteur d'activité : Commerce de gros</p>
	<p>45 -</p> <p>1. Non 2. Non, ce n'est pas une problématique dans l'entreprise. 3. Non 5. Non 6. Non 7. Non</p> <p>Secteur d'activité : Hébergement et services de restauration</p>
	<p>46 -</p> <p>1. Oui 2. Oui, d'ici 5 à 9 ans 3. Non 5. Oui 6. Oui</p> <p>Secteur d'activité : Fabrication</p>
	<p>47 -</p> <p>1. Oui 2. Oui, d'ici 5 à 9 ans 3. Non 5. Non 6. Non 7. Non</p> <p>Secteur d'activité : Fabrication</p>



Questions	Répondants	
<p>1. Dans votre entreprise, calculez-vous le nombre d'employés admissibles à la retraite, à court, moyen et long termes?</p> <p>2. Considérez-vous le nombre d'employés admissibles à la retraite comme une problématique actuelle ou à venir de pénurie de personnel dans votre entreprise?</p> <p>3. Votre entreprise a-t-elle pris des moyens pour contrer la pénurie de personnel, actuelle ou à venir, due aux départs à la retraite?</p> <p>4. Quelles sont les mesures prises pour faire face à cette situation?</p>	48 -	<p>1. Non</p> <p>2. Oui, d'ici 10 à 14 ans</p> <p>3. Non</p> <p>4. Embauche et formation des nouveaux employés pour remplacer éventuellement les employés retraités</p> <p>5. Oui</p> <p>6. Non</p> <p>7. Oui</p> <p>Secteur d'activité : Extraction minière et extraction de pétrole et de gaz</p>
<p>5. Votre entreprise a-t-elle envisagé, pour minimiser la pénurie de personnel, d'embaucher et de fidéliser les « têtes grises » (catégorie des employés en fin de carrière)?</p> <p>6. Votre entreprise a-t-elle déjà eu recours aux services d'un ancien employé devenu consultant ou travailleur autonome après sa retraite?</p> <p>7. Dans votre entreprise, des employés en fin de carrière ont-ils manifesté leur désir de rester plus longtemps en emploi ou bien de rester actifs en travaillant même après leur retraite?</p> <p>Secteur d'activité</p>	49 -	<p>1. Oui</p> <p>2. Oui, d'ici 10 à 14 ans</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Élaboration d'un plan de relève (identification et développement de la relève); fidélisation des employés en fin de carrière par la création de programmes de retraite progressive; gestion flexible et aménagement du temps de travail pour répondre aux besoins des employés en fin de carrière</p> <p>5. Oui</p> <p>6. Non</p> <p>7. Non</p> <p>Secteur d'activité : Finance et assurances</p>
	50 -	<p>1. Non</p> <p>2. Non, ce n'est pas une problématique dans l'entreprise.</p> <p>3. Non</p> <p>4. Embauche et formation des nouveaux employés pour remplacer éventuellement les employés retraités</p> <p>5. Non</p> <p>6. Non</p> <p>7. Non</p> <p>Secteur d'activité : Construction</p>
	51 -	<p>1. Non</p> <p>2. Oui, d'ici 5 à 9 ans</p> <p>3. Non</p> <p>4. Embauche et formation des nouveaux employés pour remplacer éventuellement les employés retraités</p> <p>5. Non</p> <p>6. Non</p> <p>Secteur d'activité : Services immobiliers et services de location et de location à bail</p>
	52 -	<p>1. Non</p> <p>2. Oui, d'ici 5 à 9 ans</p> <p>3. Non</p> <p>5. Non</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Je ne sais pas</p> <p>Secteur d'activité : Extraction minière et extraction de pétrole et de gaz</p>

Questions	Répondants
<p>1. Dans votre entreprise, calculez-vous le nombre d'employés admissibles à la retraite, à court, moyen et long termes?</p> <p>2. Considérez-vous le nombre d'employés admissibles à la retraite comme une problématique actuelle ou à venir de pénurie de personnel dans votre entreprise?</p> <p>3. Votre entreprise a-t-elle pris des moyens pour contrer la pénurie de personnel, actuelle ou à venir, due aux départs à la retraite?</p> <p>4. Quelles sont les mesures prises pour faire face à cette situation?</p> <p>5. Votre entreprise a-t-elle envisagé, pour minimiser la pénurie de personnel, d'embaucher et de fidéliser les « têtes grises » (catégorie des employés en fin de carrière)?</p> <p>6. Votre entreprise a-t-elle déjà eu recours aux services d'un ancien employé devenu consultant ou travailleur autonome après sa retraite?</p> <p>7. Dans votre entreprise, des employés en fin de carrière ont-ils manifesté leur désir de rester plus longtemps en emploi ou bien de rester actifs en travaillant même après leur retraite?</p> <p>Secteur d'activité</p>	<p>53 -</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Non</li> <li>Oui, d'ici 5 à 9 ans</li> <li>Non</li> <li>Programme de transmission des connaissances des employés expérimentés aux employés arrivant sur le marché du travail (par exemple, le <i>coaching</i> et le mentorat)</li> <li>Non</li> <li>Oui</li> </ol> <p>Secteur d'activité : Agriculture, foresterie, pêche et chasse</p>
<p>54 -</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Non</li> <li>Oui, c'est une problématique actuelle dans l'entreprise.</li> <li>Non</li> <li>Embauche et formation des nouveaux employés pour remplacer éventuellement les employés retraités</li> <li>Non</li> <li>Non</li> </ol> <p>Secteur d'activité : Finance et assurances</p>	<p>55 -</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Oui</li> <li>Oui, d'ici 1 à 4 ans</li> <li>Oui</li> <li>Élaboration d'un plan de relève (identification et développement de la relève)</li> <li>Oui</li> <li>Oui</li> <li>Oui</li> </ol> <p>Secteur d'activité : Administrations publiques</p>
<p>56 -</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Oui</li> <li>Oui, d'ici 5 à 9 ans</li> <li>Non</li> <li>Embauche et formation des nouveaux employés pour remplacer éventuellement les employés retraités; programme de transmission des connaissances des employés expérimentés aux employés arrivant sur le marché du travail (par exemple, le <i>coaching</i> et le mentorat)</li> <li>Non</li> <li>Oui</li> <li>Non</li> </ol> <p>Secteur d'activité : Fabrication</p>	<p>57 -</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Non</li> <li>Non, ce n'est pas une problématique dans l'entreprise.</li> <li>Non</li> <li>Gestion flexible et aménagement du temps de travail pour répondre aux besoins des employés en fin de carrière</li> <li>Non</li> <li>Non</li> </ol> <p>Secteur d'activité : Transport et entreposage</p>

Questions	Répondants
<p>1. Dans votre entreprise, calculez-vous le nombre d'employés admissibles à la retraite, à court, moyen et long termes?</p> <p>2. Considérez-vous le nombre d'employés admissibles à la retraite comme une problématique actuelle ou à venir de pénurie de personnel dans votre entreprise?</p> <p>3. Votre entreprise a-t-elle pris des moyens pour contrer la pénurie de personnel, actuelle ou à venir, due aux départs à la retraite?</p> <p>4. Quelles sont les mesures prises pour faire face à cette situation?</p> <p>5. Votre entreprise a-t-elle envisagé, pour minimiser la pénurie de personnel, d'embaucher et de fidéliser les « têtes grises » (catégorie des employés en fin de carrière)?</p> <p>6. Votre entreprise a-t-elle déjà eu recours aux services d'un ancien employé devenu consultant ou travailleur autonome après sa retraite?</p> <p>7. Dans votre entreprise, des employés en fin de carrière ont-ils manifesté leur désir de rester plus longtemps en emploi ou bien de rester actifs en travaillant même après leur retraite?</p> <p>Secteur d'activité</p>	<p><b>58 -</b></p> <p>1. Oui</p> <p>2. Oui, d'ici 5 à 9 ans</p> <p>3. Non</p> <p>5. Non</p> <p>6. Non</p> <p>7. Non</p> <p>Secteur d'activité : Finance et assurances</p>
<p>4. Quelles sont les mesures prises pour faire face à cette situation?</p> <p>5. Votre entreprise a-t-elle envisagé, pour minimiser la pénurie de personnel, d'embaucher et de fidéliser les « têtes grises » (catégorie des employés en fin de carrière)?</p> <p>6. Votre entreprise a-t-elle déjà eu recours aux services d'un ancien employé devenu consultant ou travailleur autonome après sa retraite?</p> <p>7. Dans votre entreprise, des employés en fin de carrière ont-ils manifesté leur désir de rester plus longtemps en emploi ou bien de rester actifs en travaillant même après leur retraite?</p> <p>Secteur d'activité</p>	<p><b>59 -</b></p> <p>1. Non</p> <p>2. Non, ce n'est pas une problématique dans l'entreprise.</p> <p>3. Non</p> <p>5. Non</p> <p>6. Non</p> <p>Secteur d'activité : Finance et assurances</p>
<p>7. Dans votre entreprise, des employés en fin de carrière ont-ils manifesté leur désir de rester plus longtemps en emploi ou bien de rester actifs en travaillant même après leur retraite?</p> <p>Secteur d'activité</p>	<p><b>60 -</b></p> <p>1. Oui</p> <p>2. Oui, d'ici 1 à 4 ans</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Élaboration d'un plan de relève (identification et développement de la relève); embauche et formation des nouveaux employés pour remplacer éventuellement les employés retraités; programme de transmission des connaissances des employés expérimentés aux employés arrivant sur le marché du travail (par exemple, le <i>coaching</i> et le mentorat)</p> <p>5. Non</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Non</p> <p>Secteur d'activité : Fabrication</p>
<p>7. Dans votre entreprise, des employés en fin de carrière ont-ils manifesté leur désir de rester plus longtemps en emploi ou bien de rester actifs en travaillant même après leur retraite?</p> <p>Secteur d'activité</p>	<p><b>61 -</b></p> <p>1. Oui</p> <p>2. Oui, d'ici 5 à 9 ans</p> <p>3. Non</p> <p>5. Oui</p> <p>6. Non</p> <p>7. Oui</p> <p>Secteur d'activité : Fabrication</p>
<p>7. Dans votre entreprise, des employés en fin de carrière ont-ils manifesté leur désir de rester plus longtemps en emploi ou bien de rester actifs en travaillant même après leur retraite?</p> <p>Secteur d'activité</p>	<p><b>62 -</b></p> <p>1. Oui</p> <p>2. Oui, c'est une problématique actuelle dans l'entreprise.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Fidélisation des employés en fin de carrière par la création de programmes de retraite progressive; embauche et formation des nouveaux employés pour remplacer éventuellement les employés retraités; gestion flexible et aménagement du temps de travail pour répondre aux besoins des employés en fin de carrière</p> <p>5. Oui</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>Secteur d'activité : Administrations publiques</p>

Questions	Répondants
<p>1. Dans votre entreprise, calculez-vous le nombre d'employés admissibles à la retraite, à court, moyen et long termes?</p> <p>2. Considérez-vous le nombre d'employés admissibles à la retraite comme une problématique actuelle ou à venir de pénurie de personnel dans votre entreprise?</p> <p>3. Votre entreprise a-t-elle pris des moyens pour contrer la pénurie de personnel, actuelle ou à venir, due aux départs à la retraite?</p> <p>4. Quelles sont les mesures prises pour faire face à cette situation?</p> <p>5. Votre entreprise a-t-elle envisagé, pour minimiser la pénurie de personnel, d'embaucher et de fidéliser les « têtes grises » (catégorie des employés en fin de carrière)?</p> <p>6. Votre entreprise a-t-elle déjà eu recours aux services d'un ancien employé devenu consultant ou travailleur autonome après sa retraite?</p> <p>7. Dans votre entreprise, des employés en fin de carrière ont-ils manifesté leur désir de rester plus longtemps en emploi ou bien de rester actifs en travaillant même après leur retraite?</p> <p>Secteur d'activité</p>	<p><b>63 -</b></p> <p>1. Non 2. Oui, d'ici 5 à 9 ans 3. No 5. Non 6. Non 7. Oui</p> <p>Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p>
<p>Secteur d'activité</p>	<p><b>64 -</b></p> <p>1. Oui 2. Oui, d'ici 5 à 9 ans 3. Oui 4. Élaboration d'un plan de relève (identification et développement de la relève); fidélisation des employés en fin de carrière par la création de programmes de retraite progressive; gestion flexible et aménagement du temps de travail pour répondre aux besoins des employés en fin de carrière 5. Oui 6. Non 7. Oui</p> <p>Secteur d'activité : Finance et assurances</p>
<p>Secteur d'activité</p>	<p><b>65 -</b></p> <p>1. Oui 2. Oui, d'ici 1 à 4 ans 3. Non 4. Programme de transmission des connaissances des employés expérimentés aux employés arrivant sur le marché du travail (par exemple, le <i>coaching</i> et le mentorat) 5. Non 6. Oui 7. Oui</p> <p>Secteur d'activité : Services publics</p>
<b>501 à 1000 employés (7 répondants)</b>	
<p>Secteur d'activité</p>	<p><b>66 -</b></p> <p>1. Oui 2. Oui, d'ici 5 à 9 ans 3. Non 5. Non 6. Oui 7. Oui</p> <p>Secteur d'activité : Administrations publiques</p>
<p>Secteur d'activité</p>	<p><b>67 -</b></p> <p>1. Non 2. Oui, d'ici 5 à 9 ans 3. Non 5. Non 6. Non 7. Oui</p> <p>Secteur d'activité : Organisme sans but lucratif</p>

Questions	Répondants
<p>1. Dans votre entreprise, calculez-vous le nombre d'employés admissibles à la retraite, à court, moyen et long termes?</p> <p>2. Considérez-vous le nombre d'employés admissibles à la retraite comme une problématique actuelle ou à venir de pénurie de personnel dans votre entreprise?</p> <p>3. Votre entreprise a-t-elle pris des moyens pour contrer la pénurie de personnel, actuelle ou à venir, due aux départs à la retraite?</p> <p>4. Quelles sont les mesures prises pour faire face à cette situation?</p> <p>5. Votre entreprise a-t-elle envisagé, pour minimiser la pénurie de personnel, d'embaucher et de fidéliser les « têtes grises » (catégorie des employés en fin de carrière)?</p> <p>6. Votre entreprise a-t-elle déjà eu recours aux services d'un ancien employé devenu consultant ou travailleur autonome après sa retraite?</p> <p>7. Dans votre entreprise, des employés en fin de carrière ont-ils manifesté leur désir de rester plus longtemps en emploi ou bien de rester actifs en travaillant même après leur retraite?</p> <p>Secteur d'activité</p>	<p><b>68 -</b></p> <p>1. Oui</p> <p>2. Oui, d'ici 1 à 4 ans</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Fidélisation des employés en fin de carrière par la création de programmes de retraite progressive; élaboration d'un plan de relève (identification et développement de la relève)</p> <p>5. Non</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>Secteur d'activité : Services d'enseignement</p> <hr/> <p><b>69 -</b></p> <p>1. Oui</p> <p>2. Oui, d'ici 1 à 4 ans</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Embauche et formation des nouveaux employés pour remplacer éventuellement les employés retraités; programme de transmission des connaissances des employés expérimentés aux employés arrivant sur le marché du travail (par exemple, le <i>coaching</i> et le mentorat)</p> <p>5. Non</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>Secteur d'activité : Fabrication</p> <hr/> <p><b>70 -</b></p> <p>1. Oui</p> <p>2. Oui, d'ici 1 à 4 ans</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Élaboration d'un plan de relève (identification et développement de la relève); fidélisation des employés en fin de carrière par la création de programmes de retraite progressive</p> <p>5. Oui</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>Secteur d'activité : Services professionnels, scientifiques et techniques</p> <hr/> <p><b>71 -</b></p> <p>1. Oui</p> <p>2. Oui, d'ici 5 à 9 ans</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Élaboration d'un plan de relève (identification et développement de la relève)</p> <p>5. Non</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>Secteur d'activité : Finance et assurances</p> <hr/> <p><b>72 -</b></p> <p>1. Non</p> <p>2. Oui, d'ici 1 à 4 ans</p> <p>3. Non</p> <p>5. Oui</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>Secteur d'activité : Administrations publiques</p>

Questions	Répondants
<p>1. Dans votre entreprise, calculez-vous le nombre d'employés admissibles à la retraite, à court, moyen et long termes?</p> <p>2. Considérez-vous le nombre d'employés admissibles à la retraite comme une problématique actuelle ou à venir de pénurie de personnel dans votre entreprise?</p> <p>3. Votre entreprise a-t-elle pris des moyens pour contrer la pénurie de personnel, actuelle ou à venir, due aux départs à la retraite?</p> <p>4. Quelles sont les mesures prises pour faire face à cette situation?</p> <p>5. Votre entreprise a-t-elle envisagé, pour minimiser la pénurie de personnel, d'embaucher et de fidéliser les « têtes grises » (catégorie des employés en fin de carrière)?</p> <p>6. Votre entreprise a-t-elle déjà eu recours aux services d'un ancien employé devenu consultant ou travailleur autonome après sa retraite?</p> <p>7. Dans votre entreprise, des employés en fin de carrière ont-ils manifesté leur désir de rester plus longtemps en emploi ou bien de rester actifs en travaillant même après leur retraite?</p> <p>Secteur d'activité</p>	<p>1001 à 5000 employés (6 répondants)</p> <p>73 -</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Oui</li> <li>2. Oui, d'ici 1 à 4 ans</li> <li>3. Oui</li> <li>4. Élaboration d'un plan de relève (identification et développement de la relève); fidélisation des employés en fin de carrière par la création de programmes de retraite progressive; gestion flexible et aménagement du temps de travail pour répondre aux besoins des employés en fin de carrière; programme de transmission des connaissances des employés expérimentés aux employés arrivant sur le marché du travail (par exemple, le <i>coaching</i> et le mentorat)</li> <li>5. Oui</li> <li>6. Oui</li> <li>7. Oui</li> </ol> <p>Secteur d'activité : Administrations publiques</p>
<p>Secteur d'activité</p>	<p>74 -</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Oui</li> <li>2. Oui, c'est une problématique actuelle dans l'entreprise.</li> <li>3. Oui</li> <li>4. Élaboration d'un plan de relève (identification et développement de la relève); fidélisation des employés en fin de carrière par la création de programmes de retraite progressive; embauche et formation des nouveaux employés pour remplacer éventuellement les employés retraités; programme de transmission des connaissances des employés expérimentés aux employés arrivant sur le marché du travail (par exemple, le <i>coaching</i> et le mentorat)</li> <li>5. Oui</li> <li>6. Oui</li> <li>7. Oui</li> </ol> <p>Secteur d'activité : Services publics</p>
<p>Secteur d'activité</p>	<p>75 -</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Oui</li> <li>2. Non, ce n'est pas une problématique dans l'entreprise.</li> <li>3. Oui</li> <li>4. Élaboration d'un plan de relève (identification et développement de la relève); gestion flexible et aménagement du temps de travail pour répondre aux besoins des employés en fin de carrière</li> <li>5. Non</li> <li>6. Non</li> <li>7. Non</li> </ol> <p>Secteur d'activité : Finance et assurances</p>
<p>Secteur d'activité</p>	<p>76 -</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Oui</li> <li>2. Oui, c'est une problématique actuelle dans l'entreprise.</li> <li>3. Non</li> <li>5. Oui</li> <li>6. Oui</li> <li>7. Oui</li> </ol> <p>Secteur d'activité : Fabrication</p>

Questions	Répondants	
<p>1. Dans votre entreprise, calculez-vous le nombre d'employés admissibles à la retraite, à court, moyen et long termes?</p> <p>2. Considérez-vous le nombre d'employés admissibles à la retraite comme une problématique actuelle ou à venir de pénurie de personnel dans votre entreprise?</p> <p>3. Votre entreprise a-t-elle pris des moyens pour contrer la pénurie de personnel, actuelle ou à venir, due aux départs à la retraite?</p> <p>4. Quelles sont les mesures prises pour faire face à cette situation?</p> <p>5. Votre entreprise a-t-elle envisagé, pour minimiser la pénurie de personnel, d'embaucher et de fidéliser les « têtes grises » (catégorie des employés en fin de carrière)?</p>	<p>77 -</p>	<p>1. Oui</p> <p>2. Oui, c'est une problématique actuelle dans l'entreprise.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Fidélisation des employés en fin de carrière par la création de programmes de retraite progressive; gestion flexible et aménagement du temps de travail pour répondre aux besoins des employés en fin de carrière</p> <p>5. Non</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>Secteur d'activité : Services publics</p>
<p>6. Votre entreprise a-t-elle déjà eu recours aux services d'un ancien employé devenu consultant ou travailleur autonome après sa retraite?</p> <p>7. Dans votre entreprise, des employés en fin de carrière ont-ils manifesté leur désir de rester plus longtemps en emploi ou bien de rester actifs en travaillant même après leur retraite?</p>	<p>78 -</p>	<p>1. Non</p> <p>2. Oui, d'ici 10 à 14 ans</p> <p>3. Non</p> <p>5. Non</p> <p>6. Non</p> <p>Secteur d'activité : Commerce de détail</p>
<p>Secteur d'activité</p>	<p>5001 employés et plus (13 répondants)</p>	
	<p>79 -</p>	<p>1. Oui</p> <p>2. Oui, c'est une problématique actuelle dans l'entreprise.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Élaboration d'un plan de relève (identification et développement de la relève); embauche et formation des nouveaux employés pour remplacer éventuellement les employés retraités; programme de transmission des connaissances des employés expérimentés aux employés arrivant sur le marché du travail (par exemple, le <i>coaching</i> et le mentorat)</p> <p>5. Oui</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>Secteur d'activité : Services publics</p>
	<p>80 -</p>	<p>1. Oui</p> <p>2. Oui, d'ici 1 à 4 ans</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Élaboration d'un plan de relève (identification et développement de la relève); embauche et formation des nouveaux employés pour remplacer éventuellement les employés retraités; gestion flexible et aménagement du temps de travail pour répondre aux besoins des employés en fin de carrière; programme de transmission des connaissances des employés expérimentés aux employés arrivant sur le marché du travail (par exemple, le <i>coaching</i> et le mentorat)</p> <p>5. Non</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>Secteur d'activité : Services publics</p>

Questions	Répondants
<p>1. Dans votre entreprise, calculez-vous le nombre d'employés admissibles à la retraite, à court, moyen et long termes?</p> <p>2. Considérez-vous le nombre d'employés admissibles à la retraite comme une problématique actuelle ou à venir de pénurie de personnel dans votre entreprise?</p> <p>3. Votre entreprise a-t-elle pris des moyens pour contrer la pénurie de personnel, actuelle ou à venir, due aux départs à la retraite?</p> <p>4. Quelles sont les mesures prises pour faire face à cette situation?</p> <p>5. Votre entreprise a-t-elle envisagé, pour minimiser la pénurie de personnel, d'embaucher et de fidéliser les « têtes grises » (catégorie des employés en fin de carrière)?</p>	<p><b>81 -</b></p> <p>1. Oui</p> <p>2. Oui, d'ici 1 à 4 ans</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Élaboration d'un plan de relève (identification et développement de la relève); fidélisation des employés en fin de carrière par la création de programmes de retraite progressive; embauche et formation des nouveaux employés pour remplacer éventuellement les employés retraités</p> <p>5. Non</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>Secteur d'activité : Fabrication</p>
<p>6. Votre entreprise a-t-elle déjà eu recours aux services d'un ancien employé devenu consultant ou travailleur autonome après sa retraite?</p> <p>7. Dans votre entreprise, des employés en fin de carrière ont-ils manifesté leur désir de rester plus longtemps en emploi ou bien de rester actifs en travaillant même après leur retraite?</p> <p>Secteur d'activité</p>	<p><b>82 -</b></p> <p>1. Oui</p> <p>2. Oui, d'ici 5 à 9 ans</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Élaboration d'un plan de relève (identification et développement de la relève); actuellement, nous considérons et étudions l'ensemble des mesures, mais nous sommes en phase d'exploration des mesures plus spécifiques. Par ailleurs, nous travaillons sur des outils intégrés (gestion des talents) pour effectuer des plans de relève plus efficaces et harmonisés. De plus, nous sommes conscients que les autres mesures devront être également étudiées et prises d'ici 3 ans (pour employés en fin de carrière et transfert d'expertise).</p> <p>5. Non</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>Secteur d'activité : Administrations publiques</p>
	<p><b>83 -</b></p> <p>1. Oui</p> <p>2. Oui, c'est une problématique actuelle dans l'entreprise.</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Élaboration d'un plan de relève (identification et développement de la relève); fidélisation des employés en fin de carrière par la création de programmes de retraite progressive; gestion flexible et aménagement du temps de travail pour répondre aux besoins des employés en fin de carrière</p> <p>5. Non</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>Secteur d'activité : Administrations publiques</p>
	<p><b>84 -</b></p> <p>1. Non</p> <p>2. Oui, d'ici 5 à 9 ans</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Élaboration d'un plan de relève (identification et développement de la relève)</p> <p>5. Non</p> <p>6. Oui</p> <p>Secteur d'activité : Fabrication</p>



Questions	Répondants	
<p>1. Dans votre entreprise, calculez-vous le nombre d'employés admissibles à la retraite, à court, moyen et long termes?</p> <p>2. Considérez-vous le nombre d'employés admissibles à la retraite comme une problématique actuelle ou à venir de pénurie de personnel dans votre entreprise?</p> <p>3. Votre entreprise a-t-elle pris des moyens pour contrer la pénurie de personnel, actuelle ou à venir, due aux départs à la retraite?</p> <p>4. Quelles sont les mesures prises pour faire face à cette situation?</p> <p>5. Votre entreprise a-t-elle envisagé, pour minimiser la pénurie de personnel, d'embaucher et de fidéliser les « têtes grises » (catégorie des employés en fin de carrière)?</p>	<p>85 -</p>	<p>1. Oui</p> <p>2. Oui, d'ici 1 à 4 ans</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Embauche et formation des nouveaux employés pour remplacer éventuellement les employés retraités; programme de transmission des connaissances des employés expérimentés aux employés arrivant sur le marché du travail (par exemple, le <i>coaching</i> et le mentorat)</p> <p>5. Non</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>Secteur d'activité : Administrations publiques</p>
<p>6. Votre entreprise a-t-elle déjà eu recours aux services d'un ancien employé devenu consultant ou travailleur autonome après sa retraite?</p> <p>7. Dans votre entreprise, des employés en fin de carrière ont-ils manifesté leur désir de rester plus longtemps en emploi ou bien de rester actifs en travaillant même après leur retraite?</p> <p>Secteur d'activité</p>	<p>86 -</p>	<p>1. Oui</p> <p>2. Oui, c'est une problématique actuelle dans l'entreprise</p> <p>3. Non</p> <p>4. Élaboration d'un plan de relève (identification et développement de la relève); fidélisation des employés en fin de carrière par la création de programmes de retraite progressive; embauche et formation des nouveaux employés pour remplacer éventuellement les employés retraités</p> <p>5. Oui</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Non</p> <p>Secteur d'activité : Services publics</p>
	<p>87 -</p>	<p>1. Oui</p> <p>2. Oui, d'ici 1 à 4 ans</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Élaboration d'un plan de relève (identification et développement de la relève); gestion flexible et aménagement du temps de travail pour répondre aux besoins des employés en fin de carrière</p> <p>5. Non</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>Secteur d'activité : Administrations publiques</p>
	<p>88 -</p>	<p>1. Non</p> <p>2. Oui, d'ici 5 à 9 ans</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Élaboration d'un plan de relève (identification et développement de la relève); fidélisation des employés en fin de carrière par la création de programmes de retraite progressive; embauche et formation des nouveaux employés pour remplacer éventuellement les employés retraités; gestion flexible et aménagement du temps de travail pour répondre aux besoins des employés en fin de carrière</p> <p>5. Non</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>Secteur d'activité : Finance et assurances</p>

Questions	Répondants	
<p>1. Dans votre entreprise, calculez-vous le nombre d'employés admissibles à la retraite, à court, moyen et long termes?</p> <p>2. Considérez-vous le nombre d'employés admissibles à la retraite comme une problématique actuelle ou à venir de pénurie de personnel dans votre entreprise?</p> <p>3. Votre entreprise a-t-elle pris des moyens pour contrer la pénurie de personnel, actuelle ou à venir, due aux départs à la retraite?</p> <p>4. Quelles sont les mesures prises pour faire face à cette situation?</p> <p>5. Votre entreprise a-t-elle envisagé, pour minimiser la pénurie de personnel, d'embaucher et de fidéliser les « têtes grises » (catégorie des employés en fin de carrière)?</p> <p>6. Votre entreprise a-t-elle déjà eu recours aux services d'un ancien employé devenu consultant ou travailleur autonome après sa retraite?</p> <p>7. Dans votre entreprise, des employés en fin de carrière ont-ils manifesté leur désir de rester plus longtemps en emploi ou bien de rester actifs en travaillant même après leur retraite?</p> <p>Secteur d'activité</p>	<p>89 -</p>	<p>1. Oui</p> <p>2. Oui, d'ici 5 à 9 ans</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Élaboration d'un plan de relève (identification et développement de la relève); fidélisation des employés en fin de carrière par la création de programmes de retraite progressive; embauche et formation des nouveaux employés pour remplacer éventuellement les employés retraités; programme de transmission des connaissances des employés expérimentés aux employés arrivant sur le marché du travail (par exemple, le <i>coaching</i> et le mentorat)</p> <p>5. Non</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>Secteur d'activité : Administrations publiques</p>
<p>Secteur d'activité</p>	<p>90 -</p>	<p>1. Oui</p> <p>2. Oui, d'ici 1 à 4 ans</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Élaboration d'un plan de relève (identification et développement de la relève); fidélisation des employés en fin de carrière par la création de programmes de retraite progressive</p> <p>5. Non</p> <p>6. Non</p> <p>7. Non</p> <p>Secteur d'activité : Arts, spectacles et loisirs</p>
<p>Secteur d'activité</p>	<p>91 -</p>	<p>1. Oui</p> <p>2. Oui, d'ici 1 à 4 ans</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Élaboration d'un plan de relève (identification et développement de la relève); embauche et formation des nouveaux employés pour remplacer éventuellement les employés retraités; offre de meilleures conditions aux employés en fin de carrière (avantages sociaux et salaire adaptés à leurs besoins)</p> <p>5. Non</p> <p>6. Non</p> <p>Secteur d'activité : Transport et entreposage</p>
<p>Pas de réponse (6 répondants)</p>		
<p>Secteur d'activité</p>	<p>92 -</p>	<p>1. Oui</p> <p>2. Oui, c'est une problématique actuelle dans l'entreprise</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Élaboration d'un plan de relève (identification et développement de la relève); fidélisation des employés en fin de carrière par la création de programmes de retraite progressive</p> <p>5. Non</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Oui</p> <p>Secteur d'activité : Organisme sans but lucratif</p>

Questions	Répondants	
<p>1. Dans votre entreprise, calculez-vous le nombre d'employés admissibles à la retraite, à court, moyen et long termes?</p> <p>2. Considérez-vous le nombre d'employés admissibles à la retraite comme une problématique actuelle ou à venir de pénurie de personnel dans votre entreprise?</p> <p>3. Votre entreprise a-t-elle pris des moyens pour contrer la pénurie de personnel, actuelle ou à venir, due aux départs à la retraite?</p> <p>4. Quelles sont les mesures prises pour faire face à cette situation?</p>	93 -	<p>1. Oui</p> <p>2. Oui, d'ici 5 à 9 ans</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Élaboration d'un plan de relève (identification et développement de la relève); embauche et formation des nouveaux employés pour remplacer éventuellement les employés retraités; programme de transmission des connaissances des employés expérimentés aux employés arrivant sur le marché du travail (par exemple, le <i>coaching</i> et le mentorat)</p>
<p>5. Votre entreprise a-t-elle envisagé, pour minimiser la pénurie de personnel, d'embaucher et de fidéliser les « têtes grises » (catégorie des employés en fin de carrière)?</p>	94 -	<p>1. Oui</p> <p>2. Oui, d'ici 1 à 4 ans</p> <p>3. Oui</p>
<p>6. Votre entreprise a-t-elle déjà eu recours aux services d'un ancien employé devenu consultant ou travailleur autonome après sa retraite?</p> <p>7. Dans votre entreprise, des employés en fin de carrière ont-ils manifesté leur désir de rester plus longtemps en emploi ou bien de rester actifs en travaillant même après leur retraite?</p> <p>Secteur d'activité</p>	95 -	<p>1. Oui</p> <p>2. Oui, d'ici 1 à 4 ans</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Élaboration d'un plan de relève (identification et développement de la relève); embauche et formation des nouveaux employés pour remplacer éventuellement les employés retraités</p> <p>5. Oui</p> <p>6. Oui</p> <p>7. Je ne sais pas</p> <p>Secteur d'activité : Finance et assurances</p>
	96 -	<p>1. Non</p> <p>2. Non, ce n'est pas une problématique dans l'entreprise.</p> <p>3. Non</p>
	97 -	<p>1. Oui</p> <p>2. Oui, d'ici 5 à 9 ans</p> <p>3. Oui</p> <p>4. Embauche et formation des nouveaux employés pour remplacer éventuellement les employés retraités; gestion flexible et aménagement du temps de travail pour répondre aux besoins des employés en fin de carrière</p>

