

SEPTEMBRE 2021  
V.11 - N.1

EN COLLABORATION AVEC  
**COURRIER**  
LAVAL.com

PROFONDÉMENT  
LAVALLOIS

LE MAGAZINE ÉCONOMIQUE RÉGIONAL DE LA CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE LAVAL



Entrez  
c'est  
**OUVERT**

Pénurie de main-d'œuvre

# PISTES DE SOLUTIONS

**ENVIRONNEMENT DE  
TRAVAIL HYBRIDE, LA  
NOUVELLE NORMALITÉ?**

Portrait de Michel Rousseau  
**32 ANS À PROMOUVOIR LE  
DÉVELOPPEMENT DURABLE**

Conseil d'administration  
**LE COMITÉ EXÉCUTIF  
ACCUEILLE SA NOUVELLE  
PRÉSIDENTE**



A Laval et la Rive-Nord, en commercial c'est nous!

Marc Vadeboncoeur | Courtier immobilier agréé, D.A.

**IMMODEV**  
AGENCE IMMOBILIÈRE  
Commercial - Industriel

450 975.2112 | [IMMODEV.CA](http://IMMODEV.CA)

# Pour un toit à la hauteur de vos besoins depuis plus de 40 ans!

Les couvreurs **S. Query**

Les Couvreurs S. Query se démarquent par leurs professionnalismes et par leurs compétences. Couvreur depuis son très jeune âge, M. Steve Query, propriétaire de l'entreprise, a su se distinguer par la qualité de ses toitures. Soucieux du travail bien fait, il est présent sur tous ses chantiers.

- Toit plat résidentiel, commercial, industriel et institutionnel
- Réfection de toiture Membrane Élastomère
- Réfection de toiture Asphalte et Gravier
- Ferblanterie complète
- Puits de lumière
- Toiture neuve



Opter pour la tranquillité d'esprit avec **Les Services Query**, spécialistes en toiture et disponibles pour toute urgence, 24 heures par jour et 7 jours par semaine. M. Patrick Turcotte, directeur du département du service est doté d'une expertise hors du commun. Les problèmes de toiture n'ont pas de secret pour celui qui a œuvré comme enseignant aux futurs couvreurs à l'école Le Chantier durant plusieurs années.

- Réparation de tous genres de toiture
- Entretien préventif
- Inspection visuelle complète
- Inspection avec rapport écrit et photos
- Recherche d'infiltration par thermographie
- Déneigement et déglacement de toitures
- Plan d'entretien disponible aux grandes entreprises

Choisir **Les Bardeaux Query** = Choisir des Experts en toiture en pente. M. Éric Villeneuve et M. Steve Query passionnés d'offrir aux clients du travail de qualité impeccable, sont reconnus auprès d'innombrables clients satisfaits.

- Toiture résidentielle
- Toiture commerciale, industrielle, institutionnelle
- Urgence 24 h / 7 jours
- Déneigement, déglçage, installation de fils chauffants



RBQ 5595-3319-01

Nos conseillers techniques possèdent tous de nombreuses années d'expérience et sont attentifs et disponibles pour répondre à vos questions.

Profitez de la promotion exclusive aux membres de la Chambre de Commerce de Laval et obtenez **GRATUITEMENT** votre inspection visuelle de votre toiture.

www.couvreursquery.com • Tél : (450) 628-5256 • Courriel : couvreurs@couvreursquery.com

**4 CHRONIQUE**  
Environnement de travail hybride, la nouvelle normalité?

**DOSSIER**  
PÉNURIE DE MAIN-D'OEUVRE

**6** Le conseil du patronat du Québec sur le pied d'alerte

**7** Travailleurs expérimentés de 55 ans et plus. Là pour rester

**11** Attirer et retenir la relève : comment faire la différence

**12** **PORTRAIT**  
Michel Rousseau 32 ans à promouvoir le développement durable

**16** **CCILAVAIL**  
CONSEIL D'ADMINISTRATION  
Le comité exécutif accueille sa nouvelle présidente

**18** **BILAN RÉ-ACTIVER LAVAL**  
Retour sur un programme qui a su aider et soutenir les entreprises en temps de crise

**20** **LE MOT DES PRÉSIDENTS**

## ÉDITORIAL

### Agissons ensemble

**N**ous sommes tous touchés par les effets des changements de la dernière année et nous sommes tous en quête de solutions adaptées à nos besoins. La Chambre n'y échappe pas et doit continuellement se réinventer afin de continuer à offrir un service adapté à la réalité des entreprises lavalloises.

De plus, la pénurie de main-d'œuvre qui se fait sentir dans tous les milieux d'affaires ajoute une pierre au bagage de plusieurs. Une problématique qui s'est accentuée dans les derniers mois et qui a davantage fragilisée la reprise économique de Laval. Nous devons aujourd'hui apprendre à penser différemment et trouver des solutions en innovant et en étant en symbiose avec ce qui se passe dans l'actualité. Que pouvons-nous faire pour palier à la situation? Est-ce que la nouvelle ère du travail hybride fera partie de la solution? Que pensent les jeunes et les moins jeunes? Que font les autres au sein de leur entreprise? Tant de questions et tant de réponses possibles. Mais, où s'y retrouve-t-on?

Ayant à cœur son rôle de soutien, la Chambre de commerce et d'industrie de Laval travaille avec force afin de trouver et offrir des solutions pour contribuer au développement et à la pérennité de l'économie lavalloise. Elle garde un œil sur ce qui se passe ici et ailleurs afin d'offrir une vue d'ensemble de la situation.

**La CCILaval écoute vos besoins et s'active en conséquence**

Plusieurs projets et événements sont mis en place afin de soutenir et aider les entreprises, commerçants, industriels et professionnels de Laval. Avec l'appui et le soutien de la FCCQ et du programme Mes achats à quelques pas, ainsi que de la ville de Laval, PROX-Commerce, un projet de valorisation de l'achat local, peut offrir une campagne de promotion intensive partout dans la ville et ainsi maximiser le rayonnement des commerces lavallois. De plus, PROX-Commerce permettra

de réunir les commerçants dans un esprit de partage ainsi qu'à les soutenir et les conseiller face aux nouveaux défis du commerce de détail. Cette campagne de visibilité ainsi que tous les avantages qu'elle comporte sont offerts gratuitement aux commerçants.

Une autre initiative de la Chambre, Symbiose Laval, accompagne les entreprises afin de leur permettre de trouver de nouvelles façons de faire et économiser temps et argent là où ils n'y penseraient même pas. Tout cela en étant écoresponsable.

La CCILaval soutient également des initiatives comme le projet de partage de main-d'œuvre de PROX-Industriel. Une solution fabriquée par les industriels afin de répondre aux enjeux actuels tout en leur permettant d'assurer une rétention au sein de leurs employés en leur offrant un parcours stimulant et en leur assurant un travail tout au long de l'année.

Une chose est certaine; il est important d'agir ensemble et de s'unir pour gravir les collines et parfois les montagnes qui se dressent devant nous et la Chambre met un point d'honneur à être un pilier pour la communauté d'affaires lavalloise.

**POUR EN SAVOIR PLUS:**

**PROX-Commerce**  
www.proxcommerce.ca

**Symbiose Laval**  
www.ccilaval.qc.ca/symbioselaval

**PROX-Industriel**  
www.prox-industriel.ca

**Restez informé au sujet de toutes les initiatives de la Chambre, visitez le www.ccilaval.qc.ca et abonnez-vous à notre infolettre.**



**Mélodie Houde**  
Directrice des communications, CCILaval

«... la Chambre met un point d'honneur à être un pilier pour la communauté d'affaires lavalloise.»



1455, rue Michel  
Laval (Québec) H7L 4S2  
Tél.: 450 682-5255 | Téléc.: 450 682-5735  
info@ccilaval.qc.ca | ccilaval.qc.ca



5 000 copies | DÉPÔT LÉGAL  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
Bibliothèque et Archives Canada  
ISSN 1927-7458

**Éditeur:** Mélodie Houde, CCILaval  
**Rédactrice en chef:** Mélodie Houde, CCILaval  
**Journalistes:** Martin Bouchard, Denise Proulx, Adèle Surprenant,  
**Chroniqueur:** Sandra Soucy  
**Coordination:** Mélodie Houde, CCILaval  
**Infographie:** Martin Richard  
**Impression:** Transmag TC • média  
**Ventes/Publicités:** Stéphane Houle  
**Correction:** Âtma Communication

Le magazine MAG est publié cinq (5) fois par année.

**PARTENAIRES DE LA CHAMBRE**



# ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL HYBRIDE, LA NOUVELLE NORMALITÉ?



Une véritable tendance se dessine en faveur de l'émergence de nouvelles formes de travail et de nouveaux modes d'organisation. Mais est-ce bien là pour rester ?

Par  
Sandra Soucy  
Journaliste

Les temps changent, les habitudes de vie aussi. La crise pandémique aura été le point de départ d'un grand bouleversement qui non seulement a transformé notre manière de travailler, mais a soumis les entreprises à revoir et à adapter leurs modèles existants tout en reconsidérant leurs attentes par rapport à leurs employés.

## Contraintes ou avantages ?

Alors que le mode de travail hybride se dessine de plus en plus clairement, les entreprises sont confrontées à nouveau défi, celui de trouver un équilibre entre le travail au bureau et le travail à distance. Plutôt qu'une contrainte, certains y verront une opportunité pour innover et travailler autrement. Ce moment charnière ouvre la voie à des possibilités infinies, mais aussi à un lot de défis qui interrogent bien des employeurs dans leur délicate tâche d'appliquer le bon modèle de gestion qui saura satisfaire à la fois le personnel et les objectifs de l'entreprise.

Parmi les avantages du côté des salariés, la flexibilité des horaires de travail arrive en tête de classement, suivie de près par la qualité de vie à travers un meilleur équilibre entre leurs responsabilités personnelles et professionnelles. Outre une plus grande autonomie, l'adoption à grande échelle en un temps record d'outils numériques comme Teams ou Zoom a rendu la collaboration virtuelle possible et la communication plus efficace, limitant par le fait même le temps de trajet entre le bureau et la maison.

## Possibilités multiples, défis incontournables

Voici une belle occasion pour les entreprises de pousser plus en avant leurs efforts, d'aller à la rencontre des employés, d'ouvrir le dialogue et de prendre en compte leurs attentes pour obtenir leur adhésion dans un environnement où l'engagement mutuel pourra être respecté. Progresser vers une organisation hybride du travail permettra aux entreprises de diminuer le taux d'absentéisme, d'améliorer la motivation du personnel et de stimuler la productivité des équipes. Cette nouvelle forme de travail peut certes être un argument supplémentaire pour attirer les employés et les retenir, mais encore faudra-t-il planifier son implantation afin de ne pas compromettre la cohésion des tâches à accomplir, au bureau comme à la maison.

Un autre point important à considérer vise l'admissibilité des employés au travail hybride, ou encore leur désir de s'engager ou non dans cette voie. Certains se plaindront de perdre des repères collectifs, d'autres de souffrir d'isolement. L'employeur devra faire preuve d'une grande flexibilité puisqu'il sera appelé à évaluer les besoins individuels et collectifs afin de proposer des environnements de travail mieux adaptés à ses équipes.

Répondre aux impératifs de cette nouvelle réalité et revoir intégralement la culture de l'entreprise pour mettre un frein aux cloisonnements internes et favoriser la communication et les échanges transversaux n'est pas une mince tâche. Les dirigeants d'entreprises devront s'adapter aux nouvelles attentes de leurs équipes, notamment en leur donnant plus d'autonomie et en leur faisant davantage confiance. Comme le dit le proverbe « à quelque chose malheur est bon », la pandémie aura été l'occasion de démontrer que les salariés étaient capables de conjuguer travail à distance et productivité. Et si toutes les entreprises ne peuvent mettre en œuvre un environnement de travail hybride, elles peuvent certainement agir en faveur d'une proximité plus grande auprès de leurs équipes, que celles-ci travaillent en présentiel ou à distance.

# LES ENJEUX ACTUELS DE TALENTS AFFECTENT LE MONDE DES AFFAIRES À TOUS LES NIVEAUX.

CCILaval

Alors qu'il est question de plus d'autonomie, de développement durable et d'achat local, la situation liée à la pandémie met une énorme pression sur les chaînes d'approvisionnement mondiales et force est de constater que la consommation à l'extérieur de la région a suivi, augmentant le nombre d'intermédiaires, rendant les problématiques environnementales liées au transport plus présentes et, de ce fait, nous constatons une augmentation du prix à la caisse. La chaîne d'approvisionnement est globalement affectée et, à son tour, affecte tout ce qui en dépend.

## Manufacturiers, grossistes et industriels de Laval en surchauffe

Le retour qui se fait attendre des travailleurs à la suite des programmes d'aide d'urgence « PCU / PCRE », la rareté des talents qui était déjà présente et le départ des baby-boomers se font ressentir tant au niveau des employés qualifiés que pour les métiers dits « non-spécialisés » et ce, dans tous les secteurs économiques.

Les conséquences de la rareté de la main-d'œuvre sont préoccupantes. Au cours des deux dernières années, la région de Laval a perdu 770 millions de dollars dans le secteur manufacturier – 18 milliards au niveau du Québec - à cause de la pénurie de main-d'œuvre alors que la majorité des entreprises disent refuser des contrats, payer des pénalités de retard ou même réduire leurs activités à cause du manque criant de travailleurs (source : MEQ, 2021). Laval a beau être la 3e plus grande ville du Québec, elle est 6e en termes de PIB.

Il faut donc encourager un accès plus important et plus rapide aux travailleurs étrangers, mettre en place une culture de mise à jour des compétences, favoriser l'automatisation et la robotisation et promouvoir l'image du secteur manufacturier.

## Appui aux commerçants

Il n'y a pas qu'au niveau des manufacturiers que la main-d'œuvre est un sujet de l'heure; les commerçants, les dirigeants et les petits entrepreneurs ont aussi besoin de soutien pour s'adapter à une nouvelle réalité et tenter d'attirer une partie des talents.

Laval est reconnue comme la « capitale commerciale » au Québec, avec le plus grand nombre de commerces per capita sur le territoire. Les répercussions de la pénurie sur les commerces sont d'autant plus importantes pour le tissu social et entrepreneurial, alors que la majorité des entreprises disent déjà réduire leurs activités et leurs heures d'ouvertures à cause du manque criant de travailleurs. Ceci, afin de préserver leurs employés existants, et donc de subir une réduction des revenus d'exploitation.

Dans son plan de relance, Laval Économique indique que c'est la pérennité-même des commerces qui est menacée, avec un potentiel de fermeture s'élevant entre 20 et 25%, du aux enjeux actuels combinés à ceux de la pandémie. Une situation plus qu'alarmante puisque ces fermetures s'observent dans des quartiers de proximité, au moment-même où ces noyaux commerciaux cherchent à s'épanouir pour créer des milieux de vie dynamiques.

Nous sommes donc à la croisée des chemins, où il faut optimiser et articuler le tout autour d'une vision globale et intégrée, qui sera en cohérence avec les piliers économiques et les grands enjeux actuels et futurs de Laval. La Chambre compte poursuivre ses initiatives en appui aux enjeux de main d'œuvre, tant pour les manufacturiers que les commerçants, en collaborations avec les intervenants du milieu.



SFL  
Gestion de  
patrimoine

sfl.ca

PENSER.  
AGIR.  
PROSPÉRER.

ENTREPRENEURS  
DE LAVAL Montez  
au 710

2540 Boul. Daniel-Johnson, bur. 710  
Laval (Québec) H7T 2S3

450-686-8880

infosflnordouest@sfl.ca

Partenaire de Desjardins

# LE CONSEIL DU PATRONAT DU QUÉBEC SUR LE PIED D'ALERTE

Par **Martin Bouchard**  
Journaliste

**L**a pénurie de main-d'œuvre qui affecte présentement le Québec inquiète le Conseil du patronat du Québec (CPQ), qui a choisi d'offrir des solutions au gouvernement provincial plutôt que de s'en affliger. Est-ce que ce dernier tendra l'oreille ? Seul l'avenir le dira.

A priori, il est vrai que la situation semble pire au Québec qu'ailleurs, notamment en raison de la courbe démographique de la province. « Nous comptons plus de travailleurs qui quittent le marché du travail que de travailleurs qui y entrent », commence Karl Blackburn, président et chef de la direction du CPQ. Selon lui, diverses sources sont envisageables pour combler le manque de travailleurs, comme celle des jeunes qui sont aujourd'hui sur les bancs d'école. « Il faut penser à toutes ces personnes qui sont généralement éloignées du marché du travail, notamment les membres des Premières Nations, les gens en situation de handicap, les femmes, les gens judiciairisés, les travailleurs expérimentés de plus de 60 ans et les personnes issues de l'immigration. »

Or, de l'aveu même de Karl Blackburn, les entreprises devront prendre leur mal en patience, « car cette situation va perdurer encore longtemps, au moins jusqu'en 2030, selon les courbes démographiques de notre société ».



Karl Blackburn, président et chef de la direction du CPQ

## Pénurie généralisée

Une autre réalité qui devrait éveiller les consciences sur la dureté de cette pénurie, c'est qu'elle touche tous les secteurs sans discrimination. « Agriculture, santé et services sociaux, éducation, fiscalité, manufactures, hébergement, restauration, commerces de détail, technologies de l'information, technologies numériques, jeux vidéo... On manque même de capitaines de paquebots », lance Karl Blackburn.

Pour lui, les conséquences de cette pénurie sur l'économie sont catastrophiques. « Ceux qui prétendent que la pénurie est une bonne nouvelle – notamment au point de vue de la hausse de salaire – font fausse route. 94 % de nos membres ont mentionné avoir des enjeux avec la pénurie, 53 % refusent des contrats, car ils manquent de main-d'œuvre, 43 % reportent ou annulent des investissements dans leur



organisation, car ils manquent de personnel. » Cette situation d'extrême précarité fait dire au président et chef de la direction du CPQ que la relance économique post-pandémie tant souhaitée par le gouvernement est freinée par cette pénurie de main-d'œuvre. « En réalité, les employeurs font des pieds et des mains pour améliorer l'organisation du travail, en haussant le salaire, en améliorant la qualité de vie, et ce, avec peu de résultats. »

## Des solutions

Une des solutions mises de l'avant par le CPQ est de permettre aux travailleurs de 60 ans et plus de rester sur le marché du travail, sans être pénalisés sur leur régime de retraite. « Il faut relever le seuil de 5 000 \$ à 20 000 \$ et offrir des gains exempts d'impôts. Si les deux paliers de gouvernements décidaient de faire ça, si on montait au même niveau que l'Ontario pour cette catégorie de travailleurs, c'est plus de 70 000 travailleurs qui demain matin pourraient être sur le marché du travail », estime Karl Blackburn.

Une deuxième solution proposée par le CPQ concerne le rehaussement des compétences des employés. « Les entreprises peuvent s'y mettre et les gouvernements peuvent les encourager avec des incitatifs fiscaux. »

Dans le même ordre d'idées, le programme de l'assurance-emploi qui soutient les personnes naviguant entre deux emplois doit devenir un outil de formation. « Cela obligerait les citoyens à suivre une formation sous peine de pénalisation, ce qui permettrait aux entreprises de donner des formations et d'obtenir des allègements fiscaux », pense l'homme d'affaires. Pour justifier cette mesure, Karl Blackburn cite des statistiques alarmantes. « Le Québec a un faible taux de littératie et de numératie. La population des 18-64 ans compte un taux d'analphabètes et d'analphabètes fonctionnels de 63 %. De plus, 19 % de la tranche des 18-64 ans sont analphabètes et 34 % sont analphabètes fonctionnels. Donc, 1 travailleur sur 2 ne comprend pas ce qu'il lit. »

Pour le CPQ, il est important d'investir dans la formation des travailleurs québécois pour qu'ils puissent accompagner les entreprises voulant investir par exemple en technologies. « Si on avait le même niveau de littératie et de numératie que l'Ontario, l'impact pour le Québec serait de 4,9 milliards de dollars. Il faut investir dans notre société, s'en faire un devoir collectif. Rehausser les compétences, c'est une solution à court, moyen et long termes qui aura des résultats. »

Une chose est sûre, nul ne peut faire comme si la pénurie n'existait pas. « Les gouvernements possèdent les outils nécessaires pour traiter le problème et il reste beaucoup à faire. On fait face à un défi collectif énorme », conclut Karl Blackburn. ■

## PISTES DE SOLUTIONS

### Travailleurs expérimentés de 55 ans et plus LÀ POUR RESTER

Par **Martin Bouchard**  
Journaliste

**A**vec le vieillissement de la population et les départs massifs à la retraite des baby-boomers, de nombreuses entreprises font face à des défis importants en matière de recrutement de main-d'œuvre, et ce, dans toutes les régions du Québec. Le recours à l'embauche de travailleurs âgés de 55 ans et plus fait désormais partie des stratégies pour renverser la vapeur. Quels sont les impacts sociaux de cette situation et les enjeux qui s'y rattachent ?

Au Québec, le défi de la pénurie de main-d'œuvre est de taille. Dans les 10 prochaines années, 1,3 million d'emplois seront vacants. Ils seront occupés à 54 % par des jeunes, à 22 % par des personnes issues de l'immigration. L'autre part du gâteau reviendra aux travailleurs expérimentés. Dans ce contexte, un changement de paradigme doit donc être enclenché afin de favoriser le maintien de ces travailleurs plus âgés, et même de les attirer en entreprise. Or, de l'avis du démographe et professeur à l'Institut national de la recherche scientifique (INRS), Alain Bélanger, les chiffres démontrent que les entreprises embauchent déjà les membres de cette catégorie de travailleurs. « À partir du milieu des années 90, le taux d'activité chez les travailleurs expérimentés au Canada a augmenté considérablement, passant de 24 % en 1995 à 40 % en 2017 », partage-t-il. Même son de cloche du côté québécois. « En 1994, il y avait 1 360 000 travailleurs de 55 ans et plus; ils sont aujourd'hui 4 100 000, soit à peu près le triple. »

Cette fulgurante hausse s'expliquerait d'abord par le fait qu'il n'est pas donné à tout le monde de prendre sa retraite à 55 ans, comme le vantaient les publicités jadis. « Cela est presque impossible d'avoir suffisamment accumulé de richesses ou d'actifs pour prendre sa retraite à cet âge », tranche Alain Bélanger. L'espérance de vie augmentant continuellement, il devient alors périlleux de prendre sa retraite trop jeune et de risquer de ne pas pouvoir maintenir un niveau de vie satisfaisant. « Nous devons travailler plus longtemps pour assurer nos vieux jours, c'est une évidence. »

Pour lui, il existe donc une réelle opportunité à saisir par les gouvernements et les entreprises pour corriger le tir. « Les baby-boomers ont déjà commencé à prendre leur retraite, mais certains évoquent l'envie de continuer et nous avons besoin de cette main-d'œuvre. On doit les intéresser à rester, car l'immigration est un processus qui prend du temps et qui est plus compliqué », fait-il savoir. « Il faut inciter les travailleurs expérimentés à reporter l'âge de leur retraite, et ce, sans les obliger. Les entreprises doivent s'adapter, notamment par le recours au temps partiel et à des heures flexibles », martèle Alain Bélanger. Cela dit, cette situation amène une autre dynamique au sein des PME. « Les entreprises ont déjà de la difficulté à recruter; si on leur dit qu'elles doivent trouver deux personnes pour le même poste, cela peut devenir problématique », estime le démographe.

## Des conséquences au plein emploi

Dans un autre ordre d'idées, les chiffres démontrent qu'au Québec le taux de chômage diminue continuellement depuis 25 ans, fruit de la révolution éducative et de l'arrivée massive de la main-d'œuvre féminine, scolarisée et souhaitant travailler. « Ce fait explique qu'il y a déjà des mesures de conciliation travail-famille implantées dans plusieurs entreprises. Il ne suffit que de les étendre aux travailleurs expérimentés », conseille Pierre Fortin, professeur émérite au Département des sciences économiques de l'UQAM.

L'expert laisse entendre qu'en général le taux de roulement augmente à mesure que le taux de chômage diminue. « Cette situation favorise les travailleurs expérimentés. La preuve, c'est que le pourcentage de personnes âgées entre 55 et 69 ans en emploi ne cesse d'augmenter. Si ce chiffre augmente, c'est bien parce que les entreprises ont déjà des mesures pour les garder au travail plus longtemps. »

En guise de comparaison, le professeur cite le cas du Japon, où 52 % des personnes de 55 à 74 ans sont sur le marché du travail, comparativement à 41 % au Québec. « Il y a énormément de places pour cette catégorie de travailleurs. Si le Québec présentait les mêmes taux qu'au Japon, il y aurait 260 000 employés de plus dans la province », laisse-t-il tomber. Pierre Fortin continue en expliquant que, pour réduire les conséquences de la pénurie de main-d'œuvre, le gouvernement doit s'assurer que les formations techniques et professionnelles soient toujours offertes en entreprise. « Un employé formé dans une entreprise sera fidélisé », pense-t-il. De plus, le professeur émérite estime que le taux d'immigration ne doit pas augmenter, car cela aurait pour effet de faire grossir le taux de chômage et cela coûte plus cher d'intégrer les nouveaux arrivants. « Une politique qui choisit les immigrants en fonction de leurs compétences et des besoins des entreprises serait plus avisée », mentionne-t-il.

## Une pénurie qui n'en est pas une ?

L'enjeu de la pénurie de main-d'œuvre en cache peut-être un autre, plus important. « On ne peut pas toujours être en situation de croissance. Peut-être que la stabilité, c'est mieux que la croissance et la

décroissance. Une situation d'équilibre serait probablement préférable à une situation impossible de croissance continue », se questionne le démographe Alain Bélanger.

Pénurie ou pas, il n'en demeure pas moins qu'il est difficile de trouver un emploi passé 55 ans. « Les technologies évoluent tellement rapidement qu'on peut être dépassé par rapport aux jeunes qui pourraient demander un salaire plus bas en étant plus à jour », reconnaît le professeur de l'INRS. Alain Bélanger poursuit en indiquant qu'il n'est pas rare de rencontrer des personnes avec 25 ans d'expérience qui sont à la recherche d'un emploi depuis deux et même trois ans. « Elles se font offrir des emplois d'entrée à bas salaire. Est-ce de l'âgisme ? Il est évident que si l'entreprise a le choix entre un nouveau diplômé ou un gestionnaire d'expérience, elle choisira de verser un salaire à un junior », image-t-il.

## Des entreprises réticentes ?

Malgré toutes ces données sur la disponibilité des travailleurs expérimentés, certaines entreprises demeurent frileuses lorsque vient le temps d'engager des travailleurs expérimentés, et ce, dépendamment des secteurs.

« Si un employeur compte des salariés de 50 ans et plus depuis un certain temps, il voudra les garder, car il bénéficie de leur expérience », lance Pierre Fortin. Or, d'autres ne partagent pas cet avis. « Former un travailleur plus jeune rapporte un meilleur investissement, comparativement à une personne qui prendra sa retraite sous peu. C'est la principale cause de la réticence à l'égard de l'embauche des travailleurs expérimentés, mais elle n'est pas toujours réfléchie et ne tient pas compte de l'instabilité et du roulement de la main-d'œuvre, qui sont plus élevés chez les 25-35 ans », termine Pierre Fortin. ■



## VOUS AVEZ ENVIE D'ÊTRE VU DANS L'ENSEMBLE DE LA VILLE?

Devenez un commerçant PROX-Commerce!

Les regroupements

Propulsé par la CCLaval

**Inscrivez-vous dès maintenant.**  
Contactez Caroline Bastien  
cbastien@ccilaval.qc.ca  
**PROXCOMMERCE.CA**

**PISTES DE SOLUTIONS**

Rousseau Lefebvre

**LE PARTAGE DES CONNAISSANCES À L'HORIZONTAL EST UNE PRIORITÉ**Par  
**Denise Proulx**  
Journaliste**Entrevue avec Michel Rousseau****Associé fondateur et architecte paysagiste de Rousseau Lefebvre, Environnements performants  
Président sortant de la CCI Laval**

**D**emeurée fidèle à ses valeurs en faveur du développement durable depuis sa fondation en 1989, l'entreprise Rousseau Lefebvre ignore les problèmes de recrutement de personnel.

«Nous affichons clairement nos valeurs et notre choix de travailler pour un développement durable. Dès le départ, ça crée une sélection naturelle chez les postulants. Ça implique aussi une hiérarchie différente en matière de gestion du personnel. Nous agissons comme une grande famille qui mélange ses expertises. Nous aimons argumenter ensemble pour bonifier nos projets», explique Michel Rousseau, actionnaire fondateur de Rousseau Lefebvre.

Ainsi, tant chez les associés que les chargés de projet, des plus expérimentés aux plus jeunes, le travail de partage à l'horizontal des connaissances est une priorité. Durant la première année d'embauche, le nouvel employé est accompagné pour qu'il intègre entièrement le concept de développement durable. «C'est une année intense de formation», complète Michel Rousseau.

Les employés se sentent valorisés et partie prenante des prises de position de l'entreprise sur l'ensemble du territoire. Ils participent à divers échanges où toutes les opinions sont considérées et analysées. «On essaie de faire avancer les discours. Lorsqu'il y a des consultations, notre équipe ne fait pas juste



**«Il faut faire attention et s'adapter face à la nouvelle génération qui n'a pas la même vision du travail.»**

– Michel Rousseau

montrer ses compétences en développement durable pour décrocher un contrat, elle cherche à influencer les décideurs pour favoriser les meilleures pratiques», ajoute-t-il.

Inévitablement, observe Michel Rousseau, ça abaisse le taux de roulement chez les employés. Cet investissement dans la formation et l'engagement social tend à fidéliser le personnel qui se sent comme un maillon utile de la chaîne.

Mais cela ne veut pas dire que tout est facile. «Il faut faire attention et s'adapter face à la nouvelle génération qui n'a pas la même vision du travail. Notre modèle est axé sur une approche collective. Nous sommes deux associés fondateurs, Daniel et moi, nous pensons à impliquer le plus possible les membres de l'équipe. Ça nous demande de nous renouveler et de communiquer encore mieux», conclut le président sortant de la CCI Laval.

**PISTES DE SOLUTIONS**

MONTONI

**LA CULTURE D'ENTREPRISE, PRINCIPAL LEVIER DE LA RÉTENTION**Par  
**Denise Proulx**  
Journaliste**Entrevue avec Jean-Sébastien Boulard, Vice-président, Talent et Culture chez MONTONI**

**L**e vice-président, Talent et Culture chez Groupe MONTONI, Jean-Sébastien Boulard, invite les entrepreneurs à envisager cette ère de pénurie de main-d'œuvre comme une période incroyablement riche pour apporter un changement organisationnel. Il nous partage ses réflexions.

Le rapport de force entre le travailleur et l'employeur se transforme.

Il y a un changement générationnel qui s'opère. Les gens sont mieux informés, mieux éduqués, plus sensibles à des questions éthiques, environnementales, sociales et morales.

De fait, le travailleur, comme le consommateur, sont plus sélectifs.

Aujourd'hui les gens veulent avoir du plaisir en rentrant travailler le matin. L'élément numéro 1 est la culture d'entreprise, plus que la rémunération et les conditions de travail. C'est le principal levier de la rétention.

Il faut communiquer constamment notre culture, nos comportements. Je ne parle pas juste de marketing. Ça commence par le partage de la mission, la vision, les éléments qui vont guider les conduites d'une organisation. C'est pour ça que les processus d'accueil et d'intégration d'un employé sont fondamentaux. Et pourtant, ce sont les

plus négligés à l'heure actuelle. On parle d'organisation du travail, mais on oublie les éléments qui doivent dicter notre comportement au jour le jour.

Chez Groupe Montoni, on trouve sur nos murs des phrases, même une citation de Dario Montoni, notre président, porteuse et centrale. Quand on se promène dans nos bureaux, on est constamment investi. À travers les événements sociaux, ou autrement, il faut créer des moments où on contamine les gens positivement. Ceci pas seulement auprès des employés, c'est aussi avoir une influence sur l'environnement de l'entreprise, que ce soit les écoles avec lesquelles on travaille, nos partenaires, nos clients... C'est un écosystème très solide avec lequel on partage nos convictions profondes.

Que l'on parle de la santé de nos travailleurs sur les chantiers, des comportements d'intégrité, de bienveillance, nous voulons que ça transcende dans nos relations. On doit être en mesure de prévenir, pour cela ça prend une approche empathique. Au point que ça peut vouloir dire refuser certains clients. Ce sont des choix courageux à faire.

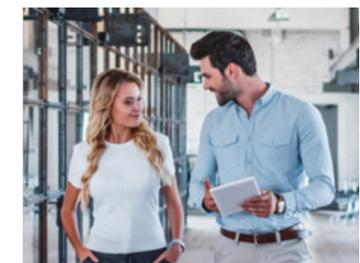
C'est donc important de donner une perspective, une vision de notre entreprise en communiquant vers où on s'en va.

Ça force les organisations à se parler pour créer un effet Wow. Soyez original, refaites le monde, c'est une des plus belles époques pour repenser les relations humaines.



**«Soyez original, refaites le monde»**

– Jean-Sébastien Boulard

**DES CAPITAUX  
QUI TRAVAILLENT  
POUR VOUS**

Nous sommes engagés à soutenir nos gens, nos communautés et les entreprises de chez nous.

La Banque Scotia met à votre disposition une équipe de banquiers offrant des produits et services qui appuient votre vision avec les connaissances et les ressources nécessaires, ainsi que des conseils proactifs et des solutions personnalisées.

**François Gingras**Directeur Général Services aux Entreprises  
Région de Laval & Rive Nord  
514.823.4931  
francois.gingras@scotiabank.com[banquescotia.com/servicesauxentreprises](https://banquescotia.com/servicesauxentreprises)

\*Marque déposée de La Banque de Nouvelle-Écosse.

**Banque Scotia.**

**PISTES DE SOLUTIONS**

SFL - Gestion de patrimoine

**CRÉER UNE RELATION PERSONNALISÉE AVEC CHAQUE MEMBRE DU PERSONNEL**Par  
**Denise Proulx**  
Journaliste**Entrevue avec Shirley Marquis**  
**Associée – Directrice Planification Financière et Fiscalité**  
**SFL - Gestion de patrimoine**

Chez SFL Gestion de patrimoine Nord-Ouest du Québec, l'associée et directrice planification financière et fiscalité, Shirley Marquis, assume aussi la responsabilité des ressources humaines. Elle nous partage sa recette gagnante : créer une relation personnalisée avec chaque membre du personnel.

Le défi est de montrer notre marque employeur. La COVID-19 a accéléré cette prise de conscience dans les organisations. Il y a une recherche d'équilibre entre la qualité de vie et le travail.

Chez SFL, on a réussi à fonctionner avec le télétravail. La flexibilité a plu et a permis de garder des personnes qui auraient choisi de prendre leur retraite.

Chez nous, on attire beaucoup de travailleurs autonomes. C'est là qu'on a le plus de facilité à recruter. C'est un modèle d'affaires qui vient chercher ce côté équilibré de la vie personnelle-travail et le contrôle de l'organisation de son temps.

Ça répond aussi à la fibre entrepreneuriale de plusieurs Québécois. On les aide à démarrer en affaires. On a un incubateur à entrepreneurs qui les soutient pour atteindre les objectifs de revenu qu'ils se sont fixés. Nous les aidons à tracer leur propre plan de carrière, en leur fournissant du mentorat. C'est une approche très personnalisée. C'est la plus-value qui les motive à trouver leur propre voie. En revanche, ça demande beaucoup d'investissements comme entreprise. Il n'y a plus de notion d'autorité. Je me considère comme une accompagnatrice plus qu'une patronne.

**«Je me considère comme une accompagnatrice.»**

– Shirley Marquis

À mon avis, il faudrait revenir à des pratiques simples de communication, comme se parler au téléphone et aller prendre un café ensemble.

C'est tellement facile de régler du travail en répondant par des courriels et des textos. Prendre le temps d'un coup de fil pour jaser, ça requiert de la disponibilité, mais ça laisse un sentiment d'autonomie aux gens.

Actuellement, dans les postes administratifs et de gestionnaires, on voit des offres de salaire incroyables. Il y a une compétition qui crée une surchauffe. Ça engendre un effet pervers de démotivation au sein des entreprises.

**Il faut offrir d'autres avantages.**

Chez SFL, on a organisé des activités entre employés, créé un club social, planifié des petits voyages et des sorties au golf, des rencontres de groupe pour que les professionnels puissent discuter entre eux.

Ça veut dire plus d'écoute, plus d'observation. Les gens cherchent une famille, à être entourés, à être considérés. Chez les milléniaux, c'est important de faire une différence, ils veulent explorer toutes les facettes de leur personnalité. Nous investissons dans la relation avec la personne, plus que dans la masse.

**PISTES DE SOLUTIONS****ATTIRER ET RETENIR LA RELÈVE: COMMENT FAIRE LA DIFFÉRENCE**Par  
**Adèle Surprenant**  
Journaliste

Vous vous demandez comment attirer et retenir la main-d'œuvre? Nous avons rencontré la relève du monde des affaires pour comprendre ce qui fait la différence.

**Flexibilité**

José Reyes n'en est plus à ses premiers pas dans le monde des affaires. Après de multiples emplois, le vice-président au comité de la Relève d'affaires de la Chambre de commerce et d'industrie de Laval a fait le saut dans l'entrepreneuriat.

Aujourd'hui directeur de l'agence de recrutement international Talent Actif Continental, M Reyes constate que la priorité des chercheurs d'emplois n'est plus la stabilité, mais la flexibilité. « Ils recherchent aussi le fait de pouvoir se sentir importants au sein de l'entreprise », affirme-t-il, soulignant également l'importance d'offrir des salaires compétitifs, dans un écosystème où « les gens ont l'embaras du choix ».

**Culture d'entreprise**

Trois ans après avoir débuté sa carrière en marketing numérique dans une agence, Clémence Hénauld-Arbour est approchée par une autre entreprise. Attirée par les nouveaux défis, la Lavalloise d'origine accepte de se joindre à leur équipe, puis réalise avoir fait le mauvais choix : « rapidement, je me suis rendu compte que la culture d'entreprise était vraiment différente », se souvient-elle, décrivant un milieu compétitif et un horaire difficile à concilier avec sa vie personnelle.

De retour chez la première agence au bout d'un an, elle se réjouit d'évoluer dans un milieu de travail où « les valeurs humaines sont au cœur de l'entreprise ». « C'est vraiment ce qui m'a fait revenir », confie Mme Hénauld-Arbour, alors en congé de maternité. Elle reconnaît que la flexibilité liée au télétravail est un plus pour une jeune professionnelle et mère, mais craint qu'il soit « trop facile de demander à ses employés d'être hyperconnectés ».

**Trouver une « raison d'être »**

Pour Alexandre Lapointe, habiter à proximité de son entreprise est une priorité, dont les avantages dépassent largement ceux de travailler de la maison. « Avec le télétravail, on n'a pas de sentiment d'appartenance, on n'a pas de conversations près de la machine à café qui développent des atomes crochus entre collègues de travail », se désole le directeur du développement et des communications à JMA Diagnostics, l'entreprise familiale qu'il a rejointe en 2018.

**«...la priorité des chercheurs d'emplois n'est plus la stabilité, mais la flexibilité.»**

– José Reyes

Un poste qui correspond à sa vision du travail : motivant, valorisant et, surtout, qui permet de « faire une différence ». Selon M Lapointe, l'implication sociale à laquelle il aspire ne peut cependant pas se réaliser au détriment de bonnes conditions de travail. Il insiste sur l'importance des avantages sociaux, d'un salaire décent et sensible à l'inflation, arguant que « des employés qui sont financièrement stressés ne sont pas présents au travail ».

**Un marché transformé**

Même si seulement quelques années se sont écoulées depuis la fin de ses études, Alexandre Lapointe se souvient d'un marché de l'emploi bien différent. « À l'époque, j'ai envoyé deux cents [curriculum vitae] et personne ne m'a rappelé », raconte-t-il, convaincu qu'il en serait autrement s'il cherchait à nouveau un emploi aujourd'hui. Sans concessions, et à la hauteur de ses ambitions.

Un milieu de travail flexible, centré sur les valeurs humaines et propulsé par le changement.



Michel Rousseau

# 32 ANS À PROMOUVOIR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Par  
Denise Proulx  
Journaliste

Entrevue avec Michel Rousseau

Associé fondateur et architecte paysagiste de Rousseau Lefebvre,  
Environnements performants  
Président sortant de la CCI Laval

**D**urant ses deux années à la présidence de la CCILaval, Michel Rousseau a fait faire des pas de géant au concept de développement durable (DD) dans l'esprit des Lavallois. L'entrepreneur nous parle de ses sources d'inspiration et des espoirs qu'il entretient pour la suite des choses.

Adolescent, Michel Rousseau possédait déjà la fibre entrepreneuriale. Il faisait son argent de poche avec toute sorte de petits contrats. Encouragé par son père à être un travailleur maître de sa destinée, curieux de nature et toujours à la recherche de nouveaux défis, il a compris que sa formation d'architecte paysagiste pouvait lui procurer la liberté de vivre une carrière non conventionnelle.

1987.

Le Québec s'éveille aux enjeux environnementaux. La publication en français du Rapport Brundtland, « Notre avenir à tous », par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations unies, l'interpelle. Excité par les perspectives futures que cette vision d'un développement durable pouvait apporter, il passe des heures à en discuter avec ses copains.

1989.

Il fait le grand saut et lance l'entreprise Rousseau Lefebvre, avec Daniel Lefebvre. « On était perçu comme des hurluberlus et, malgré toute l'expertise de première ligne en développement durable que nous possédons, nous nous battons encore pour intégrer cette vision dans nos projets », raconte le cofondateur. « Les gens ne connaissent pas le développement durable ou n'y croient pas », enchaîne-t-il.

Combatif, Michel Rousseau accompagne les entrepreneurs dans leur compréhension des avantages d'intégrer les éléments de la nature et de les conserver dans leurs projets. « Au début, le DD était surtout axé sur l'environnement. Après, l'acceptabilité sociale s'est invitée dans les projets. Autant les citoyens que les promoteurs qui y participent ont l'impression d'y avoir réalisé des gains, pas seulement au niveau économique, mais aux niveaux social et environnemental. »



Après 32 ans de carrière et accompagné d'une équipe de 22 personnes, Michel Rousseau se félicite que ce travail de défrichage soit dorénavant bien documenté et chiffré, même s'il demeure difficile à convaincre d'y adhérer. Ça devient à son avis un point d'assise important.

« Il nous arrive de refuser de travailler avec un promoteur ou des professionnels qui veulent escamoter des choses. On discute ouvertement avec le ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques sans être craintif. On a la réputation d'être fidèle à nos valeurs. On tient à participer à des projets de qualité », rappelle Michel Rousseau.

## L'avenir en développement durable

Le président sortant de la CCILaval est un homme de nature optimiste.

À la suite de la tenue de l'événement Évolution Laval, organisé par la CCILaval au début juin 2021, il a vu bondir les demandes d'entreprises lavalloises pour intégrer le concept de développement durable à leur organisation. « Le mouvement est enclenché et il va se poursuivre. Les entreprises ont compris que le développement durable peut leur apporter un rendement sur leur investissement dès la première année et abaisser leur problème de recrutement de la main-d'œuvre », dit Michel Rousseau.

Les entrepreneurs observent aussi que le mouvement est mondial et que l'ignorer risque de les déclasser face à la concurrence qui s'est mise à l'heure des changements climatiques.

De fait, les connaissances sont là et les certifications se multiplient. Par exemple, le US Green Building

Council, fondateur de la certification LEED dans le bâtiment et la certification Well, qui y intègre les enjeux du bien-être et de la santé, sont des modèles inspirants.

Il suit avec grand intérêt les travaux du Groupe Genesis qui rassemble divers champs professionnels en développement durable afin de soutenir la mise en commun des différentes approches et points de vue. Même le World Economic Forum, qui réunit les grands investisseurs du monde entier, en appelle à la création non seulement de bâtiments durables dans les villes, mais aussi de villes et de régions soutenables.

« Toutes ces actions, ça nous aide à réaliser des écoportraits des entreprises et à plus rapidement démontrer les avantages du développement durable au sein des projets », dit-il.

Il ajoute avec conviction. « Avec l'adaptation aux changements climatiques [à mettre en œuvre], cette vision doit être au cœur de tous nos projets. Inondations, sécheresses, îlots de chaleur, les impacts sont réels. Nous n'avons jamais eu autant de demandes dans les espaces publics pour créer de l'ombre. Il y a plein de petits trucs à regarder. La beauté de la chose, c'est que je dois constamment me renouveler, même après 32 ans de métier », se réjouit Michel Rousseau.

L'entrepreneur engagé n'y voit que du bon, puisqu'il a toujours trouvé stimulant de faire mieux.

« Je rêve qu'on s'éloigne des inégalités. Je rêve de laisser à la relève de notre entreprise, à nos enfants et à l'humanité, un monde meilleur, plus soutenable. Je rêve de vivre dans une société plus tolérante, plus ouverte et attentive à la nature », conclut-il.



Michel Rousseau  
Lors de l'assemblée générale annuelle de la CCIL.  
À ses côtés, Caroline De Guire, PDG de la CCILaval et Anne-Marie Ethier, FCPA, FCA, Associée | Audit et certification, Deloitte Sociétés privées qui prend la relève de Michel à titre de présidente du CA de la CCILaval.



Michel Rousseau  
À son arrivée au tournoi de golf annuel de la CCILaval en 2021.

# POURQUOI FAIRE DES PRISES DE SANG AU TRAVAIL ?



Prises de sang

**A**vez-vous déjà manqué le travail pour des prises de sang ? Êtes-vous déjà revenu du CLSC avec un manque d'énergie ? Nous pouvons vous aider à récupérer ce temps et cette énergie.

Notre centre de prélèvement privé offre un service professionnel et des résultats rapides. Nos services couvrent l'ensemble des régions de Laval, de Lanaudière, des Laurentides/Basses-Laurentides et Montréal, autant à domicile qu'en clinique. Nous travaillons aussi en entreprise lorsqu'une entente est effectuée avec la direction. Que cela soit pour un bilan de santé général ou pour un simple suivi, les frais sont couverts par les assurances collectives.

Alors, pourquoi ne pas s'offrir un service qui vous fera sauver du temps à vous et vos proches ?

## Avantages

L'attente dans le système de santé public peut être problématique. Effectivement, une visite au CLSC peut représenter jusqu'à 4 heures d'absence. En vous offrant les services de JMA, vous ne manquerez plus d'heure de travail pour de simples tests sanguins. N'ayant plus à devoir attendre dans le public durant des heures, il est plus facile de prendre soin de soi et de sa santé ! N'oublions pas que dans la majorité des cas, des tests médicaux sont nécessaires pour détecter un problème de santé. Plus rapidement une maladie est détectée, plus efficace sera le traitement.

De plus, la rapidité des résultats n'est pas à négliger. Lorsque vous avez un rendez-vous avec le médecin dans un court délai, il est important d'avoir les résultats le plus rapidement possibles et de les faire parvenir au Dossier Santé Québec.

JMA Diagnostics est reconnu pour la qualité de son service ainsi que pour sa rapidité à répondre aux besoins de sa clientèle. Nos services incluent les prélèvements, les analyses en laboratoire privé, les tests cardiaques comme l'ECG, MAPA ainsi que l'Holter. Avec son service sur la route et ses 4 points de service, JMA Diagnostics est là pour vous, quand ça compte.



**Alexandre Lapointe**  
Directeur au développement  
et communications  
JMA Diagnostics



**RENDEZ-VOUS RAPIDES  
RÉSULTATS RAPIDES**

450-622-4556

1672, Boul. des Laurentides, Laval. H7M 2P4



Michel Rousseau  
Pendant Évolution Laval en juin 2021  
Avec Jean-Sébastien Trudel et Caroline De Guire

# VOUS AVEZ ENVIE D'ÊTRE VU DANS L'ENSEMBLE DE LA VILLE?

Devenez un commerçant PROX-Commerce!

Une vaste campagne de valorisation de

## L'ACHAT LOCAL

pour les commerces de Laval!

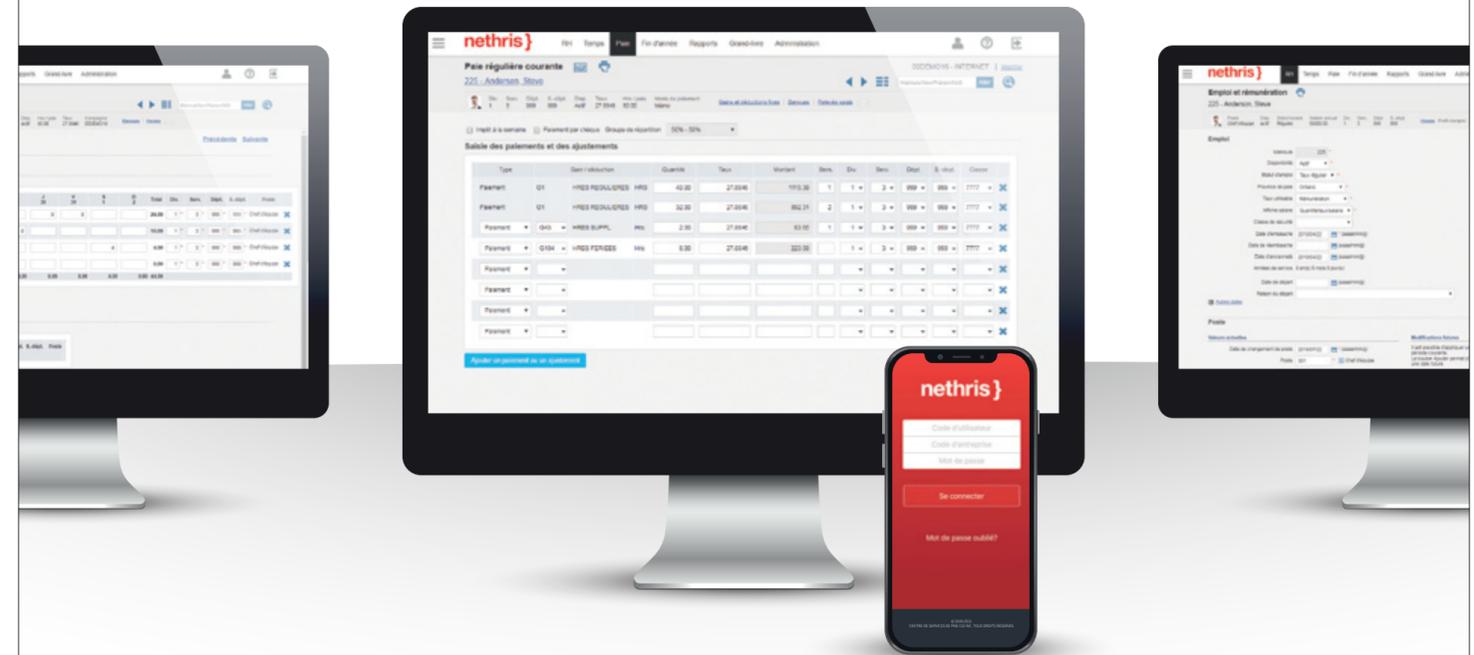
### C'EST GRATUIT!



Inscrivez-vous dès maintenant.  
Contactez Caroline Bastien  
cbastien@ccilaval.qc.ca  
**PROXCOMMERCE.CA**



## Solutions tout-en un de gestion de la paie et des employés pour les PME



- ✓ Démarrage rapide
- ✓ Abordable
- ✓ 100% canadien
- ✓ Facile à utiliser
- ✓ Sécuritaire
- ✓ Accès 24/7

Chez Nethris, notre mission est de soutenir votre entreprise. Nous vous offrons des solutions infonuagiques qui vous aident à gérer vos employés et leur paie, à distance et en toute sécurité. Nous créons des outils vous permettant de bénéficier des subventions gouvernementales, de produire des relevés d'emploi et de réembaucher facilement vos salariés. En ces temps difficiles, les experts de Nethris vous accompagnent.

**nethris }** Le savoir-faire en gestion  
du capital humain<sup>MC</sup>

1 888 650-6291 | [nethris.com/ccilaval](https://nethris.com/ccilaval)

Conseil d'administration

# LE COMITÉ EXÉCUTIF ACCUEILLE SA NOUVELLE PRÉSIDENTE

Anne-Marie Ethier, élue présidente du conseil d'administration de la CCILaval

Le conseil d'administration de la Chambre de commerce et d'industrie de Laval, est heureux d'annoncer la nomination de Anne-Marie Ethier, FCPA, FCA, Associée en audit et certification basée à Laval et Leader du secteur municipal pour le Québec et la région de la capitale nationale chez Deloitte à titre de présidente du conseil d'administration de la CCILaval. Cette nomination a été rendue effective en date du 29 septembre 2021, lors de l'assemblée générale annuelle des membres. Elle succède à Michel Rousseau qui continue de siéger au C.A. à titre d'ex officio.

Anne-Marie Ethier est diplômée de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) en sciences comptables et elle est membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec (OCPAQ). En mars 2014, elle s'est vu décerner le titre de Fellow de l'OCPAQ, titre visant à reconnaître solennellement le mérite des membres qui se sont dévoués de façon exceptionnelle à la profession ou qui se sont illustrés dans leur carrière ou dans la société par des réalisations dont le rayonnement a rejailli sur la profession. Elle possède plus de 25 ans d'expérience en comptabilité publique dont plus de 12 ans dans son rôle d'associée chez Deloitte. Elle offre des services de certification et de conseils aux organismes sans but lucratifs et relevant du secteur public de même qu'à des sociétés privées. Elle est également une ambassadrice du plan pour la réconciliation de Deloitte dévoilé en juin 2020 et elle siège au sein du comité de direction du marché autochtone de la firme. Elle est membre de la communauté autochtone Kitigan Zibi Anishinabeg de la Première Nation Algonquine.

Au cours de sa carrière, elle a siégé en tant qu'administratrice et bénévole au sein de plusieurs conseils d'administrations et comités exécutifs auprès de différents organismes d'affaires, professionnels et charitables.

Madame Ethier est convaincue que le développement des talents repose sur un environnement de travail qui appuie la croissance, la formation et le bien-être des individus. Elle a lancé plusieurs programmes axés sur l'équilibre travail-famille, le mentorat, les activités sportives et les possibilités de carrière. Ses actions ont eu pour effet d'augmenter le taux de satisfaction et d'engagement du personnel envers Deloitte.

Anne-Marie Ethier est reconnue pour son éthique et son sens des affaires et chacune de ses réalisations témoignent de son souci de la performance allié à un talent très sûr pour susciter l'engagement, qui font d'elle un modèle des plus inspirants et un atout pour la chambre.

## ÉGALEMENT ÉLU À LA CHAMBRE

La CCIL souhaite également la bienvenue à Patrick Vigeant à titre de Président de la Relève d'affaires, Partenaire Développement d'affaires et co-fondateur, Witivity. Il succède à Me Cindy Gabriel, B.A., LL.B., J.D., D.D.N., Notaire & Conseillère Juridique, Fondatrice de Notaire Gabriel.

### ADMINISTRATEURS

#### Chanel Alepin

Avocate - Alepin Gauthier Avocats

#### Audrey Anne Bouclin

Directrice Principale, Innovation, Groupe Sélection

#### Christelle Chalono

Université de Montréal - Campus de Laval

#### Jean-François Desaulniers

VP Services Professionnels & Directeur Général, Croesus

#### Bernard Fréchette ADM.A

Consultant En Efficacité De Gestion, BF services-conseils

#### Zied Hammami

Directeur Général Ventes, Bell Marchés Affaires

#### Éric Lacoste

Co-Fondateur Et Parodontiste, Centre de Spécialistes Dentaires et Implantologie (CSDI)

#### Alexandre Lapointe

Directeur Du Développement Et Des Communications, JMA Diagnostics

#### Daniel L'Écuyer

Propriétaire, Oberson

#### Hubert Makwanda

Président, Concilium Capital Humain

#### Luc Paquin M.B.A

Directeur, Développement Des Affaires Marché Commercial Et Industriel, Desjardins Entreprise - Laval-Laurentides

#### Brigitte Pelletier

Présidente, Intégrale Communication



#### Anne-Marie Ethier, FCPA, FCA

Présidente du conseil d'administration de la CCIL  
Associée | Audit et certification. Deloitte Sociétés privées.



#### Patrick Vigeant

Président du comité Relève d'affaires de la CCIL  
Partenaire développement d'affaires et co-fondateur, Witivity

**CHAMBRE  
DE COMMERCE  
ET D'INDUSTRIE  
DE LAVAL**

## VIENNENT COMPLÉTER LE COMITÉ EXÉCUTIF :



#### Josée Dufour

Première vice-présidente  
Présidente, Groupe Axiomatech



#### Myriam Tellier

Seconde vice-présidente  
Co-proprétaire, Planette produits écologiques



#### Maxime Décarie

CPA, CA, Trésorier | Directeur principal Certification,  
Raymond Chabot Grant Thornton



#### Me Patrick-Claude Caron

Secrétaire | Avocat et fondateur, Caron avocats



#### Caroline DeGuire, M. SC. Econ.

Présidente-directrice générale de la CCIL

#### Maxime Poulin

Vice-Président Exécutif, Associé, Courtier en Assurance de Dommages Groupe Ostiguy & Gendron

#### Amélie Proulx

Cofondatrice Épicerie Alterrenative, Épicerie Alterrenative

#### José Reyes

Vice-Président De La Relève D'affaires, Président-directeur général, Talent Actif Continental

#### Jean-Pierre Rose

Président, Imprimerie L'Empreinte

#### Michel Rousseau

Président Sortant, Architecte paysagiste, associé principal, Groupe Rousseau Lefebvre

#### Frédéric Truchon-Gagnon,

Directrice, Affaires publiques et Communications, MONTONI

DIMINUER  
LE PRIX DE  
VOS LIVRAISONS



**Shipmoi.ca**  
www.shipmoi.ca

Solutions de livraisons  
économiques



Transformez l'abstrait en concret  
Créer une expérience en ligne incomparable pour vos clients



### API et intégrations eCommerce

WOO COMMERCE

shopify

MAJESTY

Inscription gratuite

**(450) 622-2888**





## Ré-Activer Laval

# RETOUR SUR UN PROGRAMME QUI A SU AIDER ET SOUTENIR LES ENTREPRISES EN TEMPS DE CRISE

**RÉ-activer Laval; un programme d'accompagnement pour les entreprises lavalloises touchées par les impacts de la COVID-19 qui proposait aux entreprises et organisations l'expertise et l'accompagnement de ressources spécialisées afin de les aider à résoudre des enjeux internes causés par la pandémie.**

**E**n effet, en septembre 2020, la Chambre de commerce et d'industrie de Laval obtient l'appui du gouvernement fédéral pour aider les entreprises, commerçants, industriels et professionnels de la communauté d'affaires lavalloises qui sont touchés par les impacts de la COVID-19

Avec ce soutien de près de 545 000\$, la Chambre crée un programme avec une identité propre. Le projet se déroule, dans un premier temps, jusqu'au 31 mars 2021 et est ensuite prolongé jusqu'au 30 septembre 2021, avec un appui supplémentaire de 344 165\$.

Un projet d'une telle importance que la ministre du Développement économique et des Langues officielles, Mélanie Joly, est venue en faire l'annonce lors d'un webinaire diffusé à partir des locaux de la CCIL.

La contribution de Développement Économique Canada (DEC), à la Chambre de commerce et d'industrie de Laval, a été accordée par l'entremise du Fonds d'aide et de relance régionale (FARR). La Chambre a pu compter sur l'appui de nombreux partenaires de l'écosystème pour assurer sa réalisation, notamment PROX-Industriel.

Si ce projet a entre autres pour objectif d'accompagner les entreprises en les mettant par des ressources, des services et des expertises dont elles avaient besoin pour relancer leurs activités, il vise surtout à maintenir des emplois durant cette période difficile, voire aussi à en développer de nouveaux. L'aide prenait diverses formes, que ce soit pour effectuer la transition vers le commerce en ligne, repenser son modèle d'affaires ou adapter son marketing, contrer la perte des main-d'œuvre ou gérer son équipe à distances, ou accéder aux programmes d'aides gouvernementales d'urgence

### Étapes du programme

Les étapes du programme se faisaient en trois temps. D'abord, la réalisation d'une analyse sommaire pour identifier la ou les problématiques de l'entreprise. S'ensuivait une entrevue personnalisée afin de valider les besoins et cibler l'accompagnement adéquat. Et, dans un troisième temps, offrir un accompagnement pouvant aller jusqu'à 30 heures avec un expert, qui établissait avec l'entreprise les pistes de solutions et le plan de match pour l'avenir.

Au niveau des communications, plusieurs outils et médiums ont été utilisés afin de promouvoir le programme et les activités qui y étaient reliées. Le but : en faire bénéficier le plus d'entreprises possible. Pages web, répertoire, infolettres, publicités numériques et imprimées, publications sur les médias

sociaux, relances, courriels et appels, etc., tous les moyens à disposition ont été utilisés afin de faire connaître le programme. Grâce à la mise en place de la campagne de promotion et le travail acharné de tous, la CCILaval a été en mesure d'aider plus de 117 entreprises, commerçants, industriels et professionnels à trouver des solutions et des moyens pour continuer à faire des affaires dans ce contexte difficile.

### Un accompagnement efficace... mais aussi humain

Si les accompagnements mis en place à la CCILaval se sont avérés efficaces en termes de délai pour qu'un expert aide une entreprise qui en avait besoin, il a été parfois déstabilisant de découvrir l'ampleur de la détresse humaine derrière cette pandémie.

Les personnes impliquées dans le projet ont fait face à des entreprises et des entrepreneurs en crise et, dès le départ, l'équipe a pris le temps d'écouter et de discuter avec chacun d'eux afin d'offrir un accompagnement, certes efficace, mais aussi humain.

Après tout le travail effectué, nous pouvons conclure, par les remerciements et commentaires reçus au cours des 12 derniers mois que Réactiver Laval a été bénéfique pour nombre d'entre elles.

**Voici quelques mots d'entreprises accompagnées. Par respect de confidentialité, nous garderons leurs commentaires anonymes.**

*«J'aimerais vous dire comment j'étais extrêmement satisfaite de votre service et aussi des conseils qui m'ont aidé. Ce fut une aide positive qui a réussi à me guider sur les bonnes pistes et avoir de l'information nécessaire pour prendre les bonnes décisions.»*

*«Ré-Activer Laval est un excellent programme. Grâce à ce programme mon entreprise continue et ce qui est bien c'est le moratoire de 7 mois à ne rien payer, du jamais vu. La personne qui nous a accompagné a été très patiente et très compétente avec une très bonne attitude positive. Je la remercie énormément. Je remercie aussi tous ceux et celles en charge du programme. Ils sont supers et travaillent avec leur cœur à vouloir nous aider afin de pouvoir survivre. Je conseille à tous d'en profiter!»*

## LE PROGRAMME EN QUELQUES CHIFFRES

### 12 MOIS

DURÉE TOTALE DU PROGRAMME

### 117

ENTREPRISES ACCOMPAGNÉES

### 61

EXPERTS INSCRITS POUR OFFRIR LEURS SERVICES EN ACCOMPAGNEMENT

### 1065

HEURES D'ACCOMPAGNEMENTS

### 9

WEBINAIRES SUR DES SUJETS CIBLÉS AU REGARD DES DIAGNOSTICS ET DES DEMANDES DES ENTREPRISES

### 3

COHORTES SPÉCIALISÉES SUR LA MARQUE EMPLOYEUR, LA GESTION DES ÉQUIPES EN TÉLÉTRAVAIL, ET LA LOGISTIQUE DU COMMERCE EN LIGNE

### 198

EMPLOIS MAINTENUS GRÂCE À CE PROGRAMME

**Réactiver**  
Laval  
Propulsé par la CCILaval  
Canada

Analyser  
Accompagner  
RÉ-Activer

reactiverlaval.com

**RÉ-Activer** Laval est un programme d'accompagnement pour les entreprises lavalloises touchées par les impacts de la COVID-19.

Ce programme propose aux entreprises et organisations l'expertise et l'accompagnement de ressources spécialisées afin de les aider à résoudre des enjeux internes causés par la crise actuelle.

Analyser

Accompagner

RÉ-Activer

## LA CHAMBRE TRAVAILLERA À UNE VISION COMMUNE



**Anne-Marie Ethier, FCPA, FCA**  
Présidente du conseil d'administration de la CCIL  
Associée | Audit et certification. Deloitte Sociétés privées.

**L**a nouvelle présidente de la Chambre de commerce et d'industrie de Laval, Anne-Marie Ethier, poursuivra le travail entrepris avec tous les partenaires pour solutionner les problèmes liés à la pénurie de la main d'œuvre. Son objectif : que tous regardent dans la même direction.

« Il faudrait se montrer créatif. Il existe un ensemble d'actions qui contribuent à stabiliser et à fidéliser le personnel. Une main d'œuvre prête pour l'avenir, c'est une main d'œuvre bien formée. En quelque sorte, il s'agit d'aider les employés à combler les lacunes dans leurs compétences, à renforcer leur esprit d'équipe, leur résilience. La formation devrait être une stratégie pour avoir une main d'œuvre qui se sente heureuse, se voit dans le futur de l'entreprise.

Le compagnonnage entre les seniors et les juniors est sûrement quelque chose qui peut être considéré. Tout comme minimiser les échelles hiérarchiques, là où c'est possible. Il y a un ensemble d'actions à appliquer d'un emploi à l'autre.

À la Chambre, on a l'intention de ramener ces enjeux-là dans les mains des partenaires et décideurs de Laval et de collaborer ensemble à l'identification de solutions.

Déjà nous avons trois programmes pour accompagner les entreprises et les commerces pour le développement de la main d'œuvre, Interconnexion, Symbiose, Prox-Commerce.

Dépendamment du type d'emploi, certains sont plus difficiles à combler. Les partenaires de Prox-Industriel ont créé un programme de partage de ressources et d'employés, pour s'assurer de répondre à leurs besoins, tout en créant une stabilité chez la main d'œuvre.

Il faut admettre que dans d'autres secteurs, le travail hybride est là pour rester. On a compris que sa flexibilité augmente l'efficacité. Il existe encore

beaucoup de projets pilotes. Il va y avoir des ajustements, autant au niveau patronal que chez les employés.

Mais c'est une nouvelle normalité, une culture à mettre en place dans le marché du travail.

Pour que ce virage se fasse dans l'harmonie, il faut prendre soin de ses équipes, de nos gens, se poser des questions. Qu'est-ce qui est le meilleur pour tous?

D'autres se sont aussi rendus compte que la présence sur un lieu de travail est souhaitable, que cette interaction interpersonnelle manquait. On a été obligé d'évoluer.

À la Chambre, on va se pencher sur ces questions avec les autres acteurs économiques pour que tout l'écosystème se donne une vision commune. Pour moi, c'est une belle occasion de renforcer notre leadership auprès de la communauté d'affaires.

Entrevue  
réalisée par  
**Denise Proulx**

## IL FAUT INVESTIR DANS LA RÉTENTION DES EMPLOYÉS



**Caroline DeGuire, M. SC. Écon.**  
Présidente-directrice générale de la CCIL

**L**es défis de la main-d'œuvre ne sont pas les mêmes pour les entreprises et les commerces. Alors que ces premières cherchent des travailleurs qualifiés, les autres s'efforcent de trouver des journaliers. Une chose est claire pour tous : acquérir de nouveaux employés coûte plus cher que de garder ceux et celles qui sont en place. La présidente-directrice générale Caroline De Guire analyse la situation.

Il faut plus que jamais considérer investir dans la rétention des employés. Et la meilleure formule pour la réussir, c'est la marque employeur.

Je reconnais que c'est une question complexe et à multiples variables. On ne peut pas dire « je veux ceci, je veux cela ». On ne peut pas catégoriser une entreprise. La solution doit passer par la communication de ses valeurs et la cohérence dans la manière de les appliquer. Tout ça se fait par le dialogue et une écoute dans les deux sens. Ça demande du temps, de l'argent, de la disponibilité, la capacité de transférer des informations et des connaissances. Et ça peut être très ingrat.

Mais c'est le meilleur retour sur investissement à court terme, autant pour l'employeur que pour l'employé.

Ici, nous ne parlons plus de rechercher une personne qui fera une carrière de 25 ans dans une même entreprise ou un même commerce. On parle de s'adapter aux réalités nouvelles du marché du travail.

Et parmi celles-ci, il y a le travail hybride propulsé en avant-scène par la pandémie. C'est là pour rester. C'est une solution pour le marché de l'emploi car il offre la possibilité d'élargir le bassin de travailleurs à des personnes qui n'envisageaient pas d'être au travail. On parle de mères, de retraités, de personnes qui sont à temps partiel.

C'est une opportunité, un privilège à explorer, pas juste pour les travailleurs, mais aussi pour les employeurs.

Mais ça requiert un changement de mentalité, une plus grande confiance envers ses employés. Le travail hybride ne s'accorde pas bien du contrôle absolu des faits et gestes. Il faut savoir prendre soin de son personnel, lui faire confiance.

Par exemple, dès l'imposition du télétravail à la suite de la pandémie, Desjardins a versé un montant forfaitaire à ses employés pour leur fournir de meilleurs outils de travail.

Et les employés doivent comprendre que bien qu'il y ait de nombreux avantages à travailler chez soi, cela requiert un profond sens des responsabilités.

Il faut penser différemment.

Hélas, la fiscalité gouvernementale n'est pas encore adaptée à cette réalité, mais ça va venir.

Entrevue  
réalisée par  
**Denise Proulx**

# VOULEZ-VOUS FAIRE DE L'ARGENT AVEC VOS DÉCHETS?

[CCILAVAL.QC.CA/SYMBIOSELAVAL](https://ccilaval.qc.ca/symbioseLaval)

VISION  
**ZÉRO**  
DÉCHET

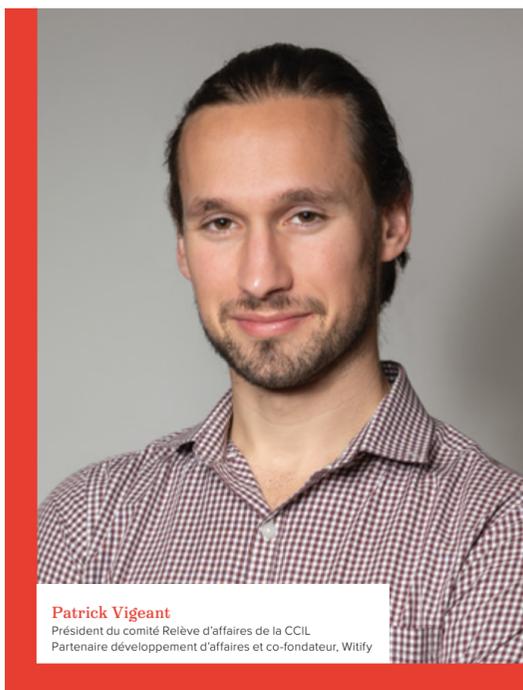
**Symbiose**  
Propulsé par la CCILaval



ROUSSEAU  
LEFEBVRE



## VALORISER LES CONNAISSANCES DES EMPLOYÉS



**Patrick Vigeant**  
Président du comité Relève d'affaires de la CCIL  
Partenaire développement d'affaires et co-fondateur, Wilify

**L**e nouveau président du comité Relève d'affaires, Patrick Vigeant, estime que c'est toute la société qui gagnerait à valoriser le talent de tous et chacun. Ça implique un virage dans la perception des compétences des travailleurs. Il nous explique sa vision.

On est dans une société axée sur la croissance et l'innovation. On a des besoins en talents pour créer des équipes de travail pour atteindre ces objectifs.

Dans une perspective économique, la décélération de la croissance des entreprises ralentit l'atteinte de l'innovation, et donc de retombées qui seraient bénéfiques pour tous.

La pénurie de main-d'œuvre affecte la société dans son ensemble, pas juste les entreprises. On oublie que les individus vivent une pression due au fait que ce ne sont pas toutes les entreprises qui sont capables de gérer leur manque. Cela a des impacts personnels pour les individus qui ont accès à moins d'aide, moins de ressources, moins de mentors. C'est tout l'écosystème qui soutient le travail d'un employé qui est affecté.

Démographiquement, le départ de milliers de travailleurs à la retraite a fait prendre conscience à de jeunes travailleurs qu'ils ont la possibilité de choisir. Ils peuvent dorénavant exprimer des critères de sélection, des préférences qui participent à leur bonheur. Les travailleurs réalisent qu'ils peuvent plus facilement accéder à des ressources qui requièrent moins de travail.

À mon avis, la rétention des employés est tout aussi importante que le recrutement. L'entreprise doit comprendre qu'elle est un intermédiaire entre le client et l'ensemble des travailleurs. Il faut agir avec les employés comme on agirait avec les clients. Mettre ses valeurs de l'avant n'est pas suffisant. Agir par des actions cohérentes permet de concrétiser la marque employeur.

On est rendu à une époque où c'est important de valoriser les connaissances des employés. C'est un outil pour les fidéliser. De nos jours, la plupart des gens ont une perspective qui peut faire grandir leur entreprise.

C'est important de donner des outils, un encadrement, une structure qui permettent à la personne de créer elle-même son plan de vie tant personnelle que professionnelle.

La formation et le développement continus prennent encore plus d'importance. Regarder l'avenir de l'entreprise non pas en termes uniquement de rentabilité, mais aussi à travers les compétences des individus qui la composent.

Désormais, les gens peuvent apporter de la valeur ajoutée. Et laissons aux systèmes informatiques des tâches répétitives et ennuyantes qui pourraient être automatisées.

Entrevue  
réalisée par  
**Denise Proulx**

**INSPIRER LA NOUVELLE GÉNÉRATION**

#Inspiration  
#Représentation  
#Connexion

**RELÈVE D'AFFAIRES** CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE LAVAL

Deviens membre de la chambre de commerce et d'industrie de Laval et rejoins la Relève. Un moyen efficace pour te connecter à la communauté d'affaires.

[ccilaval.qc.ca](https://www.ccilaval.qc.ca)

# Vivez au sommet de Laval !

PHASE

6

EN VENTE MAINTENANT

# SUMMUM

[CONDOS VIVA]

3 ½ 4 ½ 5 ½

Condos à vue panoramique  
Penthouses · Maisonnettes

450 682-0220 – [condosviva.com](https://condosviva.com)

**À VOTRE SERVICE  
DEPUIS PLUS DE 40 ANS!**

**IMMEUBLES**  
**MICHAEL WHITE inc.**  
**MWR.ca** AGENCE IMMOBILIÈRE

**514 941-1012**



**PIERRE LEFEBVRE**

PRÉSIDENT DIVISION LAVAL, RIVE-NORD  
PIERRE LEFEBVRE COURTIER IMMOBILIER INC.  
COURTIER IMMOBILIER

514 941-1012



**STEVEN WHITE, SIOR**

VICE-PRÉSIDENT  
DIVISION LAVAL, RIVE-NORD  
COURTIER IMMOBILIER

514 249-5723



**ROBERT RIVARD**

DIVISION LAVAL, RIVE-NORD  
ROBERT RIVARD COURTIER IMMOBILIER INC.  
COURTIER IMMOBILIER

514 910-9494



**SYLVAIN FRENETTE, B.SC.G.**

DIVISION LAVAL, RIVE-NORD  
COURTIER IMMOBILIER AGRÉÉ DA  
COMMERCIAL

514 999-3642

**LES SPÉCIALISTES DANS LE MARCHÉ INDUSTRIEL  
DE LAVAL ET DE LA RIVE-NORD!**

**LOCATION ET VENTE DE BÂTIMENTS INDUSTRIELS ET COMMERCIAUX**