



Rendez-vous des gens d'affaires
de la région de Gatineau
sur les pénuries de main-d'œuvre qualifiée

Organisé par la **Chambre de commerce de Gatineau**
En partenariat avec la **Fédération des chambres de commerce du Québec** et le **ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale**



**GATINEAU,
LE 6 OCTOBRE 2009**



Fédération des chambres
de commerce du Québec

fccq

Québec 



» **ACTES DU
RENDEZ-VOUS**



TABLE DES MATIÈRES

3	RAPPEL
3	PARTICIPATION
4	RAPPEL DE QUELQUES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE
4	DES ACTIONS EN MATIÈRE DE FORMATION POUR ATTÉNUER LES PÉNURIES DE MAIN-D'ŒUVRE
6	LES IMMIGRANTS : UN IMPORTANT BASSIN DE MAIN-D'ŒUVRE
8	L'ORGANISATION DU TRAVAIL, OUTIL DE RECRUTEMENT ET DE RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE
10	SUITES À DONNER AUX RÉFLEXIONS ET AUX SUGGESTIONS DE CE RENDEZ-VOUS



RAPPEL

Les leaders économiques de Gatineau ont été conviés à ce rendez-vous sur les pénuries de main-d'œuvre. Ils poursuivaient les objectifs suivants :

- ▶ Dresser la liste des actions concrètes pouvant être prises par les entreprises dans la région afin d'attirer et de retenir la main-d'œuvre;
- ▶ Énumérer les gestes d'appui qui devraient être posés ou intensifiés par les services publics (formation, emploi, immigration, productivité) afin de soutenir les initiatives des entreprises, principalement en matière de recrutement et de rétention de la main-d'œuvre dans la région.

PARTICIPATION

En tout, 39 personnes ont pris part à ce rendez-vous. Les employeurs proviennent de divers secteurs d'activité :

- ▶ services professionnels (comptables, syndics, avocats, conseillers en ressources humaines, spécialistes en coaching auprès des entreprises et recrutement de main-d'œuvre);
- ▶ ingénierie;
- ▶ restauration et hébergement;
- ▶ services de santé;
- ▶ enseignement;
- ▶ soins personnels et physiothérapie;
- ▶ services financiers;
- ▶ commerces de détail;
- ▶ information et médias;
- ▶ services publics (gaz);
- ▶ services de sécurité;
- ▶ services d'aide à l'employabilité.

Les représentants d'Emploi-Québec, du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, du CLD, des établissements d'enseignement et du ministère fédéral du Développement économique ont également participé au rendez-vous.

Les participants ont salué l'initiative de la Chambre de commerce de Gatineau. L'enjeu des pénuries de main-d'œuvre, dans le contexte de l'Outaouais, est majeur : il est essentiel que les gens d'affaires et leurs partenaires en discutent avec franchise et ouverture d'esprit.





RAPPEL DE QUELQUES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Avant la crise économique, le taux de chômage était de l'ordre de 4 % dans la région de l'Outaouais. Dans le contexte québécois, cela équivaut à une situation de plein emploi. Le taux de chômage, en juillet 2008, était de 5,6 %, le plus bas du Québec. Rappelons que, pour la période 2008-2012, la région de l'Outaouais devra combler quelque 31 000 postes de travail. Il y a effectivement une rareté de main-d'œuvre, et le phénomène ne peut que s'aggraver dans l'avenir proche.

De plus, la fonction publique fédérale, par les salaires et les conditions de travail qu'elle peut offrir, draine une part importante des ressources de la région. La présence fédérale, tout en étant très bénéfique à l'économie régionale, exerce une concurrence très vive sur la main-d'œuvre et provoque une hausse généralisée des salaires, que les PME ont de la difficulté à assumer. Ce défi est également partagé par les ministères et organismes du gouvernement du Québec qui éprouvent, eux aussi, de la difficulté à recruter et à retenir la main-d'œuvre.

Soulignons que la région de l'Outaouais est attirante. Sa population actuelle, de 345 000 personnes, devrait passer à 385 000 en 2016 et à 426 500 en 2031.



DES ACTIONS EN MATIÈRE DE FORMATION POUR ATTÉNUER LES PÉNURIES DE MAIN-D'ŒUVRE

Les participants reconnaissent que la formation constitue un élément essentiel de réponse aux besoins des entreprises en matière de main-d'œuvre qualifiée. Ils font notamment valoir les points de vue suivants :

- ▶ Le taux de décrochage scolaire, dans la région de l'Outaouais, est l'un des plus élevés du Québec. Il y a passablement d'emplois disponibles pour des personnes sans qualification. Cela crée une sorte de concurrence entre les études et le travail pour certaines catégories de jeunes. Les entreprises ont elles aussi une responsabilité à l'égard de la réussite éducative des jeunes et elles seront appelées au cours des prochains mois à prendre part à des activités qui leur rappelleront ces responsabilités et qui les inviteront à poser des gestes, comme employeurs, en faveur de la persévérance scolaire.
- ▶ L'Université du Québec enregistre une hausse de l'ordre de 10 % des inscriptions à l'automne 2009, ce qui est considérable. Cela augure bien pour la disponibilité à moyen terme de professionnels pour occuper les postes disponibles dans la région.
- ▶ La formation exigée des ordres professionnels (et souvent dispensée par les ordres) est offerte principalement à Montréal et à Québec. On invite les professionnels à se mobiliser afin que ces formations soient également accessibles en Outaouais. Il pourrait d'ailleurs y avoir une meilleure collaboration entre les ordres professionnels, les universités et les autres établissements de formation.





- ▶ En matière de formation, les entreprises ont tendance à attendre d'être presque en situation de crise avant d'envisager le recours à la formation. Elles n'ont pas tendance à planifier ces activités et éprouvent de la difficulté à déceler leurs besoins de formation. Pourtant, il existe des ressources, notamment à Emploi-Québec, qui pourraient aider les PME à mieux prévoir et définir leurs besoins de formation et à rendre la formation accessible aux employés qui en ont besoin.
- ▶ Les établissements d'enseignement doivent également être proactifs. Ils doivent innover dans la « livraison de la formation ». La salle de classe, c'est passablement désuet à l'heure d'Internet. Un cégep offre présentement une formation en ligne à 90 technologues dispersés sur le territoire québécois, dans des conditions qui tiennent compte des contraintes de ces travailleurs et qui répondent à leurs besoins. L'école doit aussi se déplacer vers les entreprises. On peut également offrir, surtout à la clientèle de la génération Y, des capsules de formation plutôt que des cours traditionnels.
- ▶ Il faut intensifier les efforts d'arrimage entre les besoins de formation de diverses catégories d'employés et l'offre de formation. Ces besoins peuvent être assez pointus, et on peut y répondre par des activités de quelques heures. Il ne faut pas penser uniquement en termes de cours de 45 heures, avec une cohorte d'étudiants, un professeur et une forme classique d'accréditation. Le secteur touristique illustre bien ces besoins variés de formation et la nécessité d'y répondre en dehors des cadres usuels des programmes d'enseignement.
- ▶ Certes la formation est un moyen d'attirer et de retenir la main-d'œuvre. À la condition cependant qu'on se soucie, au sein de l'entreprise, d'appliquer les leçons ou les apprentissages acquis. Si on ne fait pas de suivi, si on ne s'efforce pas de mettre en pratique les choses apprises, la formation devient peu utile, voire une forme de gaspillage de ressources.
- ▶ Il est essentiel d'investir en formation au-delà du seuil de 1 % de la masse salariale, ce qui est considéré comme un effort minimal.
- ▶ Face au problème de pénurie, certains employeurs ont réduit quelque peu leurs attentes en matière de qualification. Ils embauchent des personnes qui n'ont pas toutes les qualifications requises et comblent les lacunes par la formation d'appoint ou complémentaire.
- ▶ Certains cours ne sont offerts qu'à Ottawa. Il est tout de même important d'accueillir dans les entreprises de l'Outaouais des stagiaires de ces cours de formation et de chercher à les intéresser aux emplois disponibles au terme de la formation. Cela peut constituer une stratégie de recrutement.
- ▶ Pour certaines catégories de personnel, il paraît difficile de justifier l'investissement en formation parce que le taux de rétention est très faible. C'est le cas des employés de soutien administratif, qui sont fortement attirés par l'administration fédérale. Leur séjour dans l'entreprise privée ne sert souvent qu'à les préparer à occuper un emploi au gouvernement.
- ▶ Le Pacte pour l'emploi géré par Emploi-Québec offre plusieurs outils facilement utilisables par les entreprises en matière de formation et de gestion de la main-d'œuvre. Les employeurs sont invités à communiquer avec Emploi-Québec afin de tirer profit de ces mesures d'aide technique et financière.





LES IMMIGRANTS : UN IMPORTANT BASSIN DE MAIN-D'ŒUVRE

Pour combler les postes vacants, il faut absolument attirer des travailleurs d'ailleurs : venant d'autres régions ou d'autres pays. Sans être une panacée, le recours à la main-d'œuvre immigrante devient incontournable dans le contexte de l'emploi en Outaouais. À ce sujet, les participants au rendez-vous ont exprimé les points de vue suivants :

- ▶ L'immigration offre effectivement un grand potentiel. Mais il ne faut pas sous-estimer les difficultés d'intégration de ces personnes, et nous avons intérêt à sortir de la rectitude politique pour parler ouvertement de ces problèmes.
- ▶ Certaines demandes d'accommodement sont carrément déraisonnables. Plusieurs entreprises ne peuvent pas offrir d'horaires allégés pendant tout le mois du ramadan ou des congés spéciaux pour les fêtes religieuses. Elles ont des impératifs de production et de service à la clientèle qui exigent une présence relativement stable de leurs employés. On insiste pour que les règles de fonctionnement, les valeurs de l'entreprise et les accommodements (à des fins religieuses ou de conciliation travail-famille) soient clairs et appliqués avec équité à l'ensemble du personnel. L'arbitraire et la mollesse sont fortement déconseillés.
- ▶ Dans de nombreux cas, le haut niveau de scolarité et de diplomation des immigrants ne correspond pas nécessairement à leurs qualifications pratiques dans le contexte du marché du travail nord-américain. Or, de nombreux immigrants ont des attentes élevées, compte tenu de leur formation théorique, ce qui est souvent irréaliste. Ils doivent accepter de travailler dans des postes moins prestigieux, du moins en attendant que leur formation soit mise à niveau. Les entreprises doivent, bien entendu, s'adapter aux réalités des immigrants; ces derniers ont également l'obligation de s'adapter au marché du travail qu'ils veulent intégrer.
- ▶ On doit reconnaître une réalité : l'intégration est un processus graduel. Elle ne s'opère pas, sauf exception, du jour au lendemain. Il faut plusieurs mois, et même quelques années, avant de faire reconnaître ses diplômes et qualifications, de se faire valoir auprès d'un ou de plusieurs employeurs et de se voir accorder des défis à la hauteur de ses compétences et de ses aspirations. D'ailleurs, l'Outaouais est une deuxième destination pour les immigrants. Ces derniers ne sont pas arrivés ici en premier lieu. Ils ont donc cheminé depuis le départ de leur pays d'origine.
- ▶ Certains ordres professionnels avancent à pas de tortue en matière de reconnaissance des diplômes et des qualifications. Ce n'est pas le cas de l'ordre des ingénieurs, qui encourage ses membres à embaucher des diplômés en génie de certains pays comme techniciens en attendant que les procédures d'évaluation des qualifications soient complétées et que la formation d'appoint ait été offerte, le cas échéant. Lorsque ces personnes auront été reconnues à titre d'ingénieurs, elles pourront exercer pleinement leur profession. En attendant, elles se rendent utiles, apprivoisent le marché du travail québécois et se familiarisent avec la culture de l'entreprise qui est susceptible de leur offrir un poste de professionnel.





- ▶ L'un des problèmes importants auxquels sont confrontés les employeurs est la réaction de leur clientèle à l'endroit de leurs employés issus de l'immigration (surtout les minorités visibles). Il y a là un problème de société qui déborde la capacité d'intervention des entreprises. Le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles reconnaît le problème et lancera incessamment des campagnes de publicité « grand public » afin de mieux faire comprendre l'apport de l'immigration au développement du Québec.
- ▶ Certains employeurs témoignent de la qualité de la formation et de la grande motivation au travail des immigrants qu'ils ont embauchés au cours des dernières années. L'intégration n'a pas posé de problème particulier.
- ▶ On a aussi noté que les immigrants sont en général très fidèles à leur employeur. Ces personnes accordent beaucoup d'importance à la stabilité et à la sécurité. Elles sont donc plus faciles à fidéliser.
- ▶ Le travailleur immigrant n'est pas si différent de son collègue d'origine québécoise. L'employeur a la responsabilité d'accueillir et d'intégrer tout employé, à plus forte raison une personne qui n'est pas familiarisée avec notre culture du travail. On ne laisserait pas seule à l'urgence d'un hôpital une jeune diplômée qui vient de terminer ses études collégiales.
- ▶ On note une difficulté majeure pour les entreprises qui transigent avec le gouvernement fédéral. Ce dernier exige l'application intégrale des dispositions du code de sécurité, ce qui pose problème pour les immigrants qui ne sont pas encore citoyens canadiens. Il faut absolument assouplir l'application de ces règles, à plus forte raison pour les catégories d'emplois qui ne sont pas liées à la sécurité nationale. Les règles actuelles représentent une entrave majeure à l'intégration des immigrants de l'Outaouais au marché du travail dans leur domaine de compétence professionnelle.
- ▶ Bien que la maîtrise de la langue française soit un atout pour l'intégration au marché du travail, elle ne représente pas une condition absolument essentielle. Si des travailleurs immigrants ne sont pas en contact avec la clientèle, ils peuvent commencer à travailler même s'ils ne parlent pas français. Ils vont apprendre graduellement le français, notamment par le contact avec les autres employés.
- ▶ Les cours de francisation sont de plus en plus accessibles. On constate d'ailleurs que les personnes immigrantes qui ont suivi ces cours dès leur arrivée au pays s'intègrent plus facilement parce que, dans le cadre de ces cours, on leur explique le fonctionnement de la société québécoise et du marché du travail nord-américain. Cet apprentissage est important, étant donné les différences culturelles majeures que véhiculent les ressortissants de plusieurs pays.
- ▶ Les employeurs devraient offrir de la formation à leurs employés immigrants afin qu'ils puissent progresser au sein de l'entreprise.





L'ORGANISATION DU TRAVAIL, OUTIL DE RECRUTEMENT ET DE RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Les participants conviennent qu'il manquera de plus en plus de monde pour occuper les emplois disponibles. De plus, certains « gros employeurs », dont le gouvernement fédéral, offrent des conditions de travail et des salaires que les autres employeurs ne peuvent pas concurrencer. Il faut donc rendre le travail plus attrayant (pour y intéresser plus de monde) et être considéré comme un « bon employeur ».

On fait valoir les points de vue suivants :

- ▶ Que cela nous plaise ou non, nous sommes dans un marché du travail qui est favorable aux employés, bien plus qu'aux employeurs. Les employés ont le choix, et ils ne se privent pas pour exercer ce choix. Les entreprises doivent donc s'adapter, faire davantage de concessions que par le passé et chercher à mieux comprendre les attentes de leurs employés et à y répondre raisonnablement.
- ▶ Il y a une vérité toute simple qu'on oublie souvent : on embauche des gens pour leurs compétences et on les congédie pour leur attitude. De même, les employés quittent l'entreprise principalement à cause de l'attitude de l'employeur.
- ▶ Au lieu de procéder à l'évaluation traditionnelle des employés, il serait plus indiqué de chercher à mesurer la contribution de chaque employé à la performance de l'entreprise et l'atteinte de ses résultats. C'est plus motivant. Il est très important de définir les valeurs de l'entreprise, de bien en saisir le sens et la portée puis de les transmettre aux employés.
- ▶ La gestion des membres de la génération Y pose des défis. Il est évident qu'ils cherchent un meilleur équilibre entre le travail et la vie sociale que les baby-boomers. Ils changent fréquemment d'emploi et ont parfois des exigences, sur le plan des conditions de travail, qui sont difficiles à satisfaire, compte tenu des impératifs de production et d'équité envers les autres employés. Ils donnent parfois une impression de nonchalance, ce qui peut paraître déroutant. Pourtant, ce sont des personnes qui ont une capacité d'engagement très grande si on leur donne l'occasion de relever des défis intéressants. Les jeunes travailleurs sont très créatifs et peuvent contribuer à dynamiser certaines équipes de travail. Ils veulent se réaliser humainement et professionnellement. Il faut donc apporter beaucoup d'attention à leur environnement de travail. Il faut aussi les aider à régler certains problèmes qui ne sont pas nécessairement liés à l'emploi, mais qui les amènent à changer d'emploi dans l'espoir de résoudre un problème personnel.
- ▶ Un employeur affecte une personne du service des ressources humaines à l'encadrement et à l'accompagnement des jeunes employés de l'entreprise. Il juge que la réussite de l'intégration de ces jeunes est très importante pour l'avenir de l'entreprise et constate que les résultats sont à la hauteur des efforts consentis.





- ▶ On répète à satiété aux jeunes qu'ils ne peuvent plus espérer, comme leurs parents, de demeurer très longtemps chez le même employeur, qu'ils devront changer fréquemment d'employeur et d'emploi. Après avoir inculqué aux jeunes depuis leur tendre enfance les vertus de la mobilité professionnelle, il ne faut pas s'attendre à ce qu'ils deviennent soudainement fidèles à leurs premiers employeurs.
- ▶ La gestion par résultats devient très importante. Mais elle requiert une discipline au sein de l'entreprise, notamment en matière de suivi.
- ▶ Les gestionnaires doivent prendre soin d'eux-mêmes. Ils peuvent facilement se laisser entraîner dans une spirale de surmenage qui conduit à l'épuisement professionnel. Les gestionnaires, qui sont sollicités de toutes parts, doivent garder du temps pour eux, établir des priorités dans les actions qu'ils doivent prendre ou superviser, apprendre à déléguer même si les résultats et les manières de les atteindre peuvent être différents. Il faut aussi qu'ils consacrent davantage de temps à communiquer avec les employés et à les entraîner.
- ▶ À propos de coaching, on signale qu'Emploi-Québec peut aider financièrement les entreprises qui ont recours à des ressources d'accompagnement pour redynamiser les équipes de travail.
- ▶ L'ajustement des salaires constitue inévitablement une solution à laquelle doivent recourir les employeurs lorsque le marché du travail est aussi dynamique que celui de l'Outaouais. Les choses rares augmentent de prix. C'est vrai aussi pour la main-d'œuvre qui se raréfie. Il y a évidemment des limites aux augmentations de salaire : on risque de se sortir du marché. Mais le salaire représente tout de même un élément non négligeable d'une stratégie d'embauche et de rétention.
- ▶ Cela étant dit, il ne sera pas possible pour les PME de rivaliser avec les conditions salariales du gouvernement fédéral et celles des grandes entreprises du même secteur. Il faut donc chercher à offrir et à valoriser les composantes plus qualitatives de l'emploi dans ces entreprises. On peut, par exemple, accorder plus de latitude, plus d'autonomie ou de responsabilité professionnelle à des employés. On peut valoriser leur travail en leur signalant qu'ils ont un emploi moins routinier ou moins monotone que certains emplois de fonctionnaire. Le salaire ne fait pas foi de tout, malgré l'importance incontestable qu'il représente. Un bon employeur, c'est aussi quelqu'un qui offre à la fois un environnement de travail convivial et des défis professionnels intéressants à ses employés. Et puis, tout le monde ne peut pas travailler au gouvernement...
- ▶ On va devoir porter une attention particulière aux personnes de 55 ans et plus qui partent à la retraite ou qui ont déjà quitté le marché du travail. Ce groupe de personnes, dont le nombre augmentera considérablement au cours des prochaines années, constitue le plus important bassin de main-d'œuvre potentielle. Nous n'aurons tout simplement plus les moyens de nous passer de l'apport de ces personnes. Il faut donc chercher à les intéresser à demeurer plus longtemps au travail ou les inciter à y revenir si elles sont déjà à la retraite. Bien sûr, ces personnes ne sont pas toutes intéressées à travailler à plein temps, d'où l'importance de la souplesse dans l'organisation du travail pour accueillir les travailleurs de 55 ans et plus.
- ▶ Une autre catégorie de personnes qui peuvent apporter une contribution importante au défi des pénuries de main-d'œuvre est celle des personnes handicapées. Malgré leur handicap, ces personnes ont des qualifications professionnelles très diversifiées et peuvent fournir une prestation de travail de qualité. Certains programmes d'Emploi-Québec aident d'ailleurs les employeurs à embaucher et à intégrer ces personnes au marché du travail.





SUITES À DONNER AUX RÉFLEXIONS ET AUX SUGGESTIONS DE CE RENDEZ-VOUS

Le rendez-vous des gens d'affaires de Gatineau sur les pénuries de main-d'œuvre s'inscrit dans le prolongement du rendez-vous national tenu à Montréal en novembre 2008. Il sera suivi de quelques autres rendez-vous locaux et régionaux sur le même sujet. La Fédération des chambres de commerce compilera les pistes d'action et les recommandations issues de ces divers rendez-vous et en fera rapport aux chambres de commerce, aux participants et au gouvernement du Québec.



