



Rendez-vous des gens d'affaires
de Sherbrooke
sur les besoins de main-d'œuvre

Organisé par la **Chambre de commerce de Sherbrooke**
en partenariat avec la **Fédération des chambres
de commerce du Québec** et **Emploi-Québec**



**TENU
LE 3 JUIN 2010**



fccq | Fédération des chambres
de commerce du Québec

Québec 

» **ACTES DU
RENDEZ-VOUS**

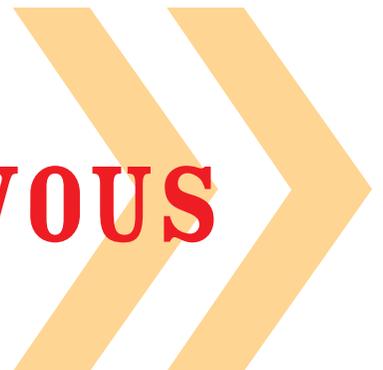




TABLE DES MATIÈRES

3	RAPPEL
3	LES PARTICIPANTS
4	PRÉSENTATION DE MME HUGUETTE BOULANGER
4	LE CONSTAT SUR LES PÉNURIES EN ESTRIE
4	LA FORMATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE
6	L'ATTRACTIVITÉ DE SHERBROOKE ET DE L'EMPLOI DANS LES ENTREPRISES DE LA RÉGION



RAPPEL

La Fédération des chambres de commerce du Québec poursuit sa tournée des régions afin de permettre aux gens d'affaires et à leurs partenaires d'échanger leurs points de vue sur les enjeux associés au recrutement et à la rétention de la main-d'œuvre.

C'est ainsi que la Fédération et son partenaire principal Emploi-Québec se sont associés à la Chambre de commerce de Sherbrooke afin d'organiser, 3 juin 2010, un rendez-vous des gens d'affaires sur les besoins de main-d'œuvre.

Les gens d'affaires et leurs partenaires étaient invités à discuter autour de quatre questions principales :

- ▶ Quelle est l'ampleur de vos difficultés de recrutement de main-d'œuvre qualifiée dans la région de l'Estrie ? Quels types de postes sont les plus difficiles à combler ?
- ▶ Quelles actions avez-vous prises afin d'atténuer ces difficultés ou pour attirer davantage de main-d'œuvre dans votre entreprise et dans la région puis la retenir à l'emploi ?
- ▶ Quelles actions pourriez-vous prendre afin de favoriser la formation de vos employés et de la main-d'œuvre de la région ?
- ▶ Quel soutien attendez-vous du gouvernement à l'appui de vos initiatives ?



LES PARTICIPANTS

Au total, 51 personnes ont participé à cette activité. Elles se répartissent comme suit.

Secteur privé :

- ▶ Secteur financier (3)
- ▶ Conseils en gestion (4)
- ▶ Conseils en relations humaines (4)
- ▶ Hébergement, restauration (2)
- ▶ Technologies de l'information (2)
- ▶ Services aux entreprises (2)
- ▶ Entreprises de fabrication, dont une papetière (2)
- ▶ Services privés de formation (2)
- ▶ Médias (1)
- ▶ Chambre de commerce (3)

Sous-total : 25 participants du secteur privé

Secteur public et associatif :

- ▶ Santé et services sociaux (6)
- ▶ Enseignement (7)
- ▶ Milieu municipal, y compris les CRÉ (3)
- ▶ Organismes de promotion du développement économique (6)
- ▶ Syndicats (1)
- ▶ Emploi-Québec (3)

Sous-total : 26 participants du secteur public et associatif

Grand total : 51 participants





PRÉSENTATION DE M^{ME} HUGUETTE BOULANGER

En guise d'introduction aux discussions d'aujourd'hui, M^{me} Boulanger, de la firme Raymond, Chabot, Grant Thornton, fait état des actions prises par son organisation afin de pallier ou d'atténuer les difficultés de recrutement. Parmi les gestes posés, elle souligne :

- ▶ la description plus soignée des postes de travail affichés;
- ▶ l'accueil et l'intégration nettement plus poussée des nouveaux employés, notamment sous forme de coaching, qui se poursuit pendant plusieurs mois, voire quelques années;
- ▶ la gestion de la performance : une gestion rigoureuse, équitable et transparente;
- ▶ l'accès généralisé à la formation continue et l'ajustement de la rémunération en fonction des compétences acquises et maîtrisées;
- ▶ le partage de la préoccupation travail-famille, principalement pour les employés qui ont des enfants.

M^{me} Boulanger fait observer que les préférences et valeurs des jeunes employés changent et que les entreprises doivent s'y adapter. Elle soutient que, dans son entreprise, il faut une préparation de 6 à 7 ans avant qu'un employé accède au statut d'associé. Une gestion prévisionnelle rigoureuse et marquée par la continuité s'impose donc.

LE CONSTAT SUR LES PÉNURIES EN ESTRIE

D'entrée de jeu, les participants conviennent qu'il n'y a pas en Estrie, comme dans la région immédiate de Sherbrooke, de pénurie importante ou généralisée de main-d'œuvre. Mais à beaucoup d'endroits, dans le secteur autant privé que public, les difficultés de recrutement s'accroissent. Ces difficultés sont particulièrement perceptibles dans les métiers et les techniques.

Un nombre grandissant d'entreprises font des compromis quant à leurs exigences relatives à la formation et l'expérience. Elles ne trouvent tout simplement pas de candidats qui répondent à leurs exigences. C'est un signe de la rareté de main-d'œuvre disponible. Les employeurs doivent accepter d'embaucher des personnes qui n'ont pas toutes les qualifications et toute l'expérience attendue, et de les former en milieu de travail. Cette réalité semble se présenter de plus en plus fréquemment.

Les PME n'ont ni les ressources ni le temps d'accompagner les salariés qui manquent de formation. Mais nécessité fait loi. La formation interne doit impérativement se structurer. Il faut proposer aux PME des modèles simples, pas trop complexes, pour enclencher le mouvement de formation et les inviter à le structurer petit à petit.

LA FORMATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

L'offre de formation

Il est clair que les emplois actuels, même ceux des secteurs traditionnels, font appel à des compétences de plus en plus élevées.

De façon générale, la région de l'Estrie dispose d'un réseau à peu près complet d'institutions de formation à tous les niveaux. De même, la région offre une grande variété d'options professionnelles et techniques. La « carte des enseignements » n'est peut-être pas distribuée de manière optimale sur le territoire de la région, mais l'accès à la formation est un acquis incontestable en Estrie.

Il semble cependant y avoir un problème dans le secteur de la construction. Les diplômés se heurtent à d'importantes difficultés d'accès aux stages et à l'emploi.





Certains participants déplorent les programmes contingentés des cégeps qui obligent les étudiants non admis à se réorienter sur le plan professionnel ou à aller étudier dans d'autres régions. De même, on note avec regret que la formation dans les cégeps, pour un même programme, est loin d'être uniforme de sorte que les étudiants qui doivent changer de région éprouvent des difficultés certaines à faire reconnaître les cours déjà suivis. Dans plusieurs cas, ils doivent reprendre certaines activités, principalement parce que la séquence des cours n'est pas la même. Les cégeps étant financés à 100 % par les fonds publics et étant chargés d'offrir des programmes nationaux standardisés, une certaine harmonisation de la formation devrait aller de soi.

Au-delà de ces ajustements institutionnels, l'un des premiers défis à relever est celui de la réduction draconienne du taux de décrochage scolaire. Il faut donc poursuivre la mobilisation régionale en cours à ce sujet. Les participants saluent l'initiative de la Fédération des chambres de commerce du Québec qui incite fortement les entreprises à limiter le nombre d'heures de travail qu'elles demandent aux jeunes et à les encourager dans la poursuite de leur parcours de formation.

On déplore aussi que les activités associées à l'orientation professionnelle des jeunes soient, dans la plupart des cas, en décalage avec les réalités et les besoins du marché du travail. Nous devons mieux réussir l'adéquation formation-technologie-emploi. C'est un impératif de notre siècle.

Il faut aussi accorder plus d'importance à l'alternance travail-études, aller au-delà du stage de fin d'études ou du stage d'observation d'une journée. Pour certains types de jeunes, il faut vraiment associer le travail rémunéré et les études. C'est souvent la seule façon de faire cheminer ces jeunes dans un parcours de la qualification professionnelle. Et c'est important pour les jeunes et pour la société québécoise tout entière.

Les établissements d'enseignement ont désormais l'obligation de s'engager activement dans leur milieu, de contribuer au développement économique par la formation et le rehaussement des compétences, et d'offrir une programmation de formation qui soit arrimée aux besoins de l'économie. Il est essentiel d'aller au-delà de la réponse plus ou moins passive aux besoins actuels. Les établissements ont la responsabilité d'anticiper les besoins, d'être proactifs. Les acteurs économiques de la région doivent donc exercer sur les établissements les pressions qui les incitent à se rapprocher du marché du travail.

La formation en milieu de travail

Il faudrait apporter certaines nuances à l'endroit du diplôme d'études secondaires, qui est considéré presque partout comme une exigence minimale, comme une sorte de seuil d'entrée chez un très grand nombre d'employeurs. On bloque ainsi l'entrée au marché du travail à des individus qui peuvent avoir acquis d'autres types de compétences très importantes pour l'entreprise, des compétences développées en dehors de l'école.

À cet égard, il faut déplorer le faible chemin parcouru en matière de reconnaissance des compétences acquises en dehors du milieu scolaire. Malgré le discours, malgré les aménagements souhaités et malgré les budgets consentis, peu de chemin a été parcouru, peu de travailleurs ont vu leurs compétences reconnues, sans un certain enlèvement dans les procédures. Il faut sortir des corporatismes, des chasses-gardées et de l'approche traditionnelle qui n'accorde de l'importance qu'à une seule façon d'apprendre : sur un banc d'école. La Conférence régionale des élus et la Chambre de commerce de Sherbrooke devraient conjuguer leurs efforts en faveur d'une avancée réelle en matière de reconnaissance des compétences des personnes actives sur le marché du travail.

Comme on l'a vu, la formation en entreprise est appelée à prendre une importance de plus en plus grande. Les employeurs ne trouveront plus aussi facilement les candidats déjà bien formés pour combler leurs postes vacants. Tout le monde comprend qu'à cet égard il y a deux réalités, celle des grandes entreprises et celle des PME. Si la situation ne paraît pas trop inquiétante chez les grandes entreprises, malgré certaines lacunes, il en va autrement dans les PME.

Les PME ont tendance à trouver les programmes de formation trop longs et les formalités de préparation à la formation trop complexes et trop lourdes. Les établissements de formation





centre de services et d'excellence. Un pôle urbain d'une certaine envergure devient un atout majeur du développement régional. Plusieurs études canadiennes et internationales le démontrent clairement.

Rendre le travail plus attrayant

Cela va de soi, les entreprises ont un rôle majeur à jouer dans l'intérêt pour le travail de diverses catégories de personnes actives. Dans un contexte de raréfaction de la main-d'œuvre, il faut chercher à attirer vers l'emploi des personnes qui généralement participent moins au marché du travail (jeunes, personnes de 55 ans et plus) de même que les immigrants. Il est donc essentiel de rendre le travail plus « intéressant » ou « attrayant ».

Les entreprises les plus dynamiques déploient des efforts afin d'accueillir les jeunes et de leur offrir des défis adaptés à leurs priorités et à leurs valeurs. Les autres employeurs devront s'y mettre également. Les jeunes ne sont pas nécessairement intéressés à la lourdeur des tâches de leurs aînés. Bien qu'ils puissent manifester une incontestable capacité d'engagement, ils accordent une importance nettement plus grande à la conciliation travail-famille et à la vie en dehors du travail. Il faut se mettre en « mode séduction » parce que les travailleurs spécialisés ont de plus en plus le choix de leur lieu de travail et de résidence.

La région de l'Estrie a la possibilité de développer une réputation de regrouper un nombre important d'*employeurs de choix*. Cela pourrait devenir une sorte de marque distinctive et attrayante à l'égard de l'emploi de la région. Il est vrai que cette désignation d'employeurs de choix a d'abord été conçue pour la grande entreprise. Il faudrait impérativement l'adapter à la réalité de la PME.

Une autre marque distinctive qui est peut-être davantage accessible aux entreprises est celle d'*employeur remarquable*. C'est un concept reconnu par le Bureau de normalisation du Québec. Un sondage est réalisé auprès des employés. On souligne que les employeurs qui veulent se qualifier pour cette norme peuvent obtenir d'Emploi-Québec une subvention couvrant 50 % des dépenses encourues.

Les employeurs sont invités à participer plus activement aux foires de l'emploi et aux démarches de recrutement structuré dans les universités. Il s'agit là d'une excellente vitrine pour rencontrer les jeunes et les intéresser aux emplois en région.

L'initiative *Place aux jeunes*, gérée par les carrefours jeunesse-emploi, invite les jeunes à venir passer une fin de semaine dans la région afin d'explorer, avec le concours des entreprises, les emplois potentiels et les autres aspects de la vie en Estrie. C'est une mesure qui produit de bons résultats.

On invite les entreprises à assurer une meilleure gestion de la relève, à ne plus attendre presque toujours à la dernière minute. L'élément déclencheur de la gestion de la relève est l'annonce du départ à la retraite de la personne à remplacer. Le mouvement de relève devrait être enclenché bien avant.

Les salaires dans la région paraissent compétitifs. Les entreprises n'ont d'ailleurs pas le choix. Cette réalité est bien comprise en Estrie. Bien sûr, c'est avant tout par la hausse de la productivité que les entreprises pourront offrir des salaires élevés.

On souligne aussi l'importance d'assurer la relève entrepreneuriale. La région, comme l'ensemble du Québec, a besoin d'un plus grand nombre d'entrepreneurs. La création de nouvelles entreprises est en effet une condition de prospérité économique.

L'immigration acquiert plus d'importance. Sans être une panacée, le recours à la main-d'œuvre immigrante deviendra une solution importante dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre dans plusieurs secteurs. Il reste cependant beaucoup à faire pour que les entreprises et la région soient accueillantes à l'endroit des travailleurs immigrants et de leur famille.

Les participants estiment que la région immédiate de Sherbrooke doit relever l'important défi de regrouper les employeurs, de les resauter à différentes fins : recrutement, formation, innovation... La chambre de commerce pourrait jouer un rôle dans ce mécanisme de regroupement. Elle poursuivra la concertation avec les acteurs du milieu au cours des prochains mois et cherchera à tirer profit des conclusions que dégagera la Fédération des chambres de commerce du Québec de la tournée qu'elle vient de faire dans les régions sur la question des besoins et pénuries de main-d'œuvre.



